Peter Baumgartner
Rainer Hornbostel

Manager müssen Mut machen

BOOKS4SUCCESS

Mythos Shackleton

Führungskunst, Unternehmensphilosophie
& Neuausrichtung

Peter Baumgartner

Rainer Hornbostel

MANAGER MÜSSEN MUT MACHEN

MYTHOS SHACKLETON

Führungskunst, Unternehmensphilosophie
& Neuausrichtung

Copyright der deutschen Ausgabe 2013:
© Börsenmedien AG, Kulmbach

Covergestaltung: Johanna Wack
Gestaltung und Herstellung: Martina Köhler
Druck: CPI – Ebner & Spiegel, Ulm

ISBN 978-3-86470-167-2
eISBN 978-3-86470-184-9

Erstmals erschienen 2008 im Böhlau Verlag

Alle Rechte der Verbreitung, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe und der Verwertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen vorbehalten.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Postfach 1449 • 95305 Kulmbach
Tel: +49 9221 9051-0 • Fax: +49 9221 9051-4444
E-Mail: buecher@boersenmedien.de
www.books4success.de
http://www.facebook.com/books4success

INHALTSVERZEICHNIS

1. Prolog

2. Reinhold Messner zu Mythos Shackleton

3. Die *Endurance*-Expedition

4. Shackletons Führungskunst

5. Shackletons Philosophie umsetzbar auf heute

6. Neuausrichtung nach Shackleton

7. Fallstudien zur Neuausrichtung

8. Shackletons Image – Shackleton differenziert

9. Warum Polarexpeditionen scheiterten

10. Warum Neuausrichtungen scheitern – und wie sie gelingen

11. Shackleton – was bleibt übrig?

12. Nachwort von Josef Hoflehner

13. Epilog

14. Danksagung

15. Anmerkungen

16. Literatur, Quellen und Photorechte

1. PROLOG

Es geht doch nicht ums Gelingen.
Heute gelingt jedem alles.
Den Fehler zum Ereignis zu machen, das ist es.[1]

Kaum vorstellbar, dass Ernest Shackleton jemals daran dachte, dass für heutige Manager seine Expeditionen von Interesse sein könnten. Er stand dabei vor vielen, uns vertrauten, Problemen. Diese meisterte er in Zeiten höchster Bedrängnis und begrenzter Mittel mit Bravour.

Mit insgesamt vier Antarktisexpeditionen war Shackleton einer der erfahrensten Pioniere des weißen Kontinents. Seine erste Eismeerfahrt erlebte er als einfaches Mitglied. Bei allen anderen Expeditionen stand Shackleton an der Spitze, um seinen Männern voranzugehen. Die *Endurance*-Expedition, seine dritte Reise ins ewige Eis, ist der historische Bezugspunkt für dieses Buch. Die fulminanteste Geschichte der Antarktisforschung, an Dramatik kaum zu überbieten, machte den Fehler zum Ereignis.

Was Sie erwartet.

Ein Buch, das von der historischen Eismeerfahrt und Shackletons Person ausgehend einen Bogen spannt zu Wirtschaft und Management. Ein Buch, das auf mannigfaltigen Quellen basiert. Ein Buch, dessen Quintessenz durch Fallbeispiele bereichert wird.

Unser Zugang zur Thematik entwickelte sich aus der Neuausrichtung von Unternehmen, ebenso aus unserer Vortragsreihe zu Shackleton.

Die Intention des Buches ist es, in Grenzbereichen Mut zu machen.

Zugänge.

Warum sollte gerade für Sie das Leben eines Polarforschers von Belang sein? Wird aus der zeitlichen Distanz von rund einem Jahrhundert Shackletons Führungskunst für Sie wirksam? Sind seine Unternehmensphilosophie und sein Talent zur Neuausrichtung übertragbar auf Ihre Situation?

Unbestritten. Shackletons Vermächtnis ist höchstwirksam, über zeitliche Distanzen hinweg. Sie profitieren vom Transfer seiner Philosophie in Ihre Aufgaben. Expeditionsbegriffe finden heute ihre Anwendung ebenso im Unternehmensalltag.[2] A*m Abgrund stehen, an einem Strang ziehen, wir sitzen alle im selben Boot* oder *uns steht das Wasser bis zum Hals* kommt im Wirtschaftsunternehmen eine sinnbildliche Bedeutung zu.

So wie Shackleton erlebten Sie vielleicht ebenfalls Rückschläge. Auch haben Sie vermutlich schon einmal viel in eine Idee investiert, die sich letztendlich nicht als erfolgreich darstellte. Möglicherweise stehen Sie unmittelbar vor einer neuen herausfordernden Aufgabe. Oder gerade mitten drin. Dies bringt Sie nahe an Shackletons Geschichte heran.

Ein erster und wesentlicher Zugang für Sie ist die im Buchtitel verwendete Eindringlichkeit der Worte *Manager müssen Mut machen*. Nur wer sich auf die Realisierung dieser Aussage versteht, kann nachhaltig erfolgreich sein.

Shackletons Zugang zu Veränderung und Wandel macht ihn interessant für heute. Unternehmensführung ist ein sich ständig ändernder Prozess. *Dinge ändern sich* beschreibt dies treffend, auch die Aussage *Wandel ist die einzige Konstante*. Diese Aspekte sind sogar im 21. Jahrhundert im Stande, Manager zu verunsichern. Nämlich dann, wenn traditionelle Verhaltensmuster noch nicht aufgebrochen werden konnten, zwangsläufig oder aus freien Stücken. Viele Menschen in Führungspositionen teilen diese Ansicht uneingeschränkt,

allein die Umsetzung selbst lässt noch auf sich warten. Shackleton konnte nicht warten.

Manager müssen Mut machen offenbart Ihnen geeignete Ideen und erschließt Ihnen beim Lesen wirksame Ansätze. Gute Literatur ist ohnehin der beste Weg, fortlaufend den Geist zu erweitern. Sie können dabei in die genialsten Köpfe, die es gibt oder je auf dieser Welt gegeben hat, hineinschlüpfen.[3] Und Shackleton war unbestritten einer der besten und genialsten Köpfe.

Ausgangspunkt.

Die im Sommer 1914 entschwundene *Endurance*-Expedition erlangt beinahe hundert Jahre später in der Managementliteratur Bedeutung. Der legendäre Antarktis-Forscher Shackleton fasziniert die Nachwelt, da er fast ein Wunder vollbracht hat.

Er bietet durch sein Vorbild als grandios gescheiterter Abenteurer und kühner Retter seiner Mannschaft geradezu ein Musterbeispiel für risikofreudiges, aber verantwortungsvolles, personenorientiertes Management. Shackleton verlangte sich selbst und seinen Männern das Äußerste ab. Er bewies seine wahre Größe im Angesicht grandiosen Scheiterns. Aus diesem Blickwinkel betrachtet, sind seine Taten unerreicht.

Das gegenwärtig vorherrschende, mehr und mehr seelenlose Diktat der Sachzwänge ist anhaltend erlebbar. Gerade heute, im Zeitalter weltweiter spannender Marktchancen und bedrohender Konkurrenzsituationen, scheint es immens wichtig, dass Manager Ihrer Arbeit eine Seele verleihen.

Seine Männer nannten Shackleton stets einfach, aber respektvoll Boss. Schlicht, aber ausdrucksvoll gaben sie damit ein Zeichen dafür, dass er für seine Mannschaft immer Führungsperson war. Sein gelassenes Vertrauen, sein nie versiegender Optimismus und sein selbstloses Führungsverhalten inspirierten seine Männer daran zu glauben, dass sie überleben könnten – und würden.[4]

Wie diejenigen, die auf dem Mond gewesen sind, scheinen Polarforscher für immer durch ihre Erfahrung geprägt zu sein.[5] Unser Ziel ist es, Ihnen durch dieses Buch eine Idee davon zu geben.

War Ihnen schon einmal extrem kalt? Haben Sie schon einmal länger gefroren? Versetzen Sie sich in die kälteste Situation in Ihrem Leben. Bewahren Sie dieses Kältegefühl. Stellen Sie sich vor, dass Sie nun 635 Tage in dieser Kälte, bei gleichzeitig wenig Nahrung und isoliert von der Außenwelt überleben müssen. Dies vermittelt Ihnen einen begrenzten Eindruck dessen, was die Mitglieder der *Endurance*-Expedition durchstanden.

Shackletons Expedition war der erfolgreichste Fehlschlag in der Geschichte der Antarktisexpeditionen, ja vielmehr eines der finalen Abenteuer des heroischen Zeitalters. Im letzten Akt der Geschichte der großen Entdeckungsreisen spielte er eine besondere Rolle.

Historische Annäherung.

Die Eroberung des Nutzlosen übte magische Anziehungskraft aus. Sie veranlasste die Menschen für ein Stück Unsterblichkeit im wahrsten Sinne des Wortes alles zu riskieren.

1916, genauer im April jenes Jahres, stehen auf einem felsigen, stürmischen und kalten Küstenstreifen 22 völlig ausgelaugte Männer. Gekennzeichnet von Erlebnissen, die retrospektiv 635 Tage ihres Lebens prägen. Ein gottverlassenes Stück Land, unwirtlicher geht es kaum, mit Pinguinkot überzogen, fernab jeder Zivilisation, ohne jegliche Verbindung zur Außenwelt.

Diese 22 Männer am schmalen Strand, zwischen einem Gletscher und dem Südpolarmeer gefangen, stehen winkend an Land. Sie winken und sehen ihre Überlebenschance, ihren Boss Ernest Shackleton mit fünf weitern Männern, in einem äußerst behelfsmäßig zusammengeflickten Rettungsboot von der Küste wegfahren.

Um die insgesamt 28 Männer ins Leben zurückzuholen, muss das schon überaus strapazierte Boot eine Strecke von 800 Seemeilen zurücklegen. Kann die notdürftig umgebaute *James Caird*, die nie besonders groß

ausgesehen hat, doch hinsichtlich der bevorstehenden Unternehmung noch geschrumpft zu sein scheint, dies schaffen?

Ziel ist die Insel *South Georgia* (Südgeorgien). Dazwischen befindet sich der schrecklichste Ozean der Welt. Die Navigation, in diesem Fall eine Mischung aus Kunst und Inspiration, bestimmt ihr Überleben. Wenn sie die Insel verpassen, bekommen sie keine zweite Chance. Die Männer können keinesfalls umdrehen und gegen den Wind zurücksegeln. Die nahezu unlösbare Aufgabe ist es, ein winziges Fleckchen Land in einem grenzenlosen Ozean zu finden. Bereits bei einer minimalen Kursabweichung um ein Grad verfehlen sie die Insel um 60 Meilen.

Wie sind die Männer in diese verzweifelte Situation gekommen? Warum müssen sie ihre ganze Hoffnung auf die Seetüchtigkeit eines kleinen Rettungsbootes konzentrieren?[6]

Ausgangspunkt war die Idee, als erster Mensch die Antarktis zu Fuß zu durchqueren. Diese griff 75 Jahre später Reinhold Messner wieder auf.

Peter P. Baumgartner und Rainer Hornbostel

„Mein Ausgangspunkt, den Anreiz zu diesem Buch zu geben, war es, die beispiellose Geschichte möglichst vielen Menschen nahe zu bringen. Die bei uns in Dernbach im Westerwald entstehende Unternehmensphilosophie basiert auf den Inhalten von *Manager müssen Mut machen*. Shackletons Werte bilden eine ideale Basis, ein Unternehmen immer wieder neu auszurichten und in Zeiten des Wandels zu begleiten.“

Roland von Bergh

2. REINHOLD MESSNER ZU MYTHOS SHACKLETON

Wenn die europäische Industrie Shackletons Leadership als Vorbild predigen würde, wäre sie auch in 10 Jahren weltweit führend.

Sir Ernest Shackleton „Shack“ war ein Mann mit großer Ausstrahlungskraft. Er hatte seltene Führungsqualitäten: Ein starkes Selbstverständnis als Teil des Teams, Begeisterungsfähigkeit, alle vertrauten ihm.

Die Bücher von Ernest Shackleton über das Innere der Antarktis fesselten mich mehr als alles andere. Shackleton liebte die Antarktis. Mit einer Liebe, wie ich sie nicht für möglich gehalten habe.

Niemand hat in den vielen Jahren und Jahrzehnten nach der Endurance-*Expedition versucht, Shackletons Plan in die Tat umzusetzen.*
Ich hatte mir vorgenommen, seine Idee aufzugreifen.
Dankbar und froh, den Kontinent erstmals zu Fuß durchquert zu haben, begleiten mich sein Wesen und seine Ideen bis heute.

Sir Ernest Shackletons Expeditionen sind Beispiele für Ausdauer und Riskmanagement. Nur weil Boss (Shackleton) und Mannschaft einander vertrauten, wurden die jeweiligen Grenzgänge nicht zur Katastrophe. Shackleton selbst gab sich nie privilegiert, immer aber verantwortungsbewusst und entscheidungsstark. Shackleton ist bei seinen großen Reisen nie zum Ziel gekommen. Wie er aber gescheitert ist und wie er seine Leute nach Hause gerettet hat, bleibt ohne Beispiel.

Reinhold Messner, im Jahre 2007

3. DIE ENDURANCE-EXPEDITION

An der Schwelle vom 19. zum 20. Jahrhundert beherrschte die Polarforschung die Vorstellung des Menschen. Sie tat das ungleich mehr und erregte wahrscheinlich größeres Aufsehen als die ersten bemannten Weltraumflüge in den 1960er Jahren. Die Eismeerfahrten waren nicht ansatzweise vergleichbar mit den Möglichkeiten moderner Expeditionen. Eher dem Vordringen der Forscher aus längst vergangenen Jahrhunderten nahe, verdienen die Teilnehmer dieser Expeditionen unseren höchsten Respekt.

Bis zum Jahr 1900 hatte nur eine Hand voll Männer einen Fuß auf das Territorium der Antarktis gesetzt. Dieser Kontinent aus Eis war der unzugänglichste Ort der Erde und ist es bis heute geblieben. Dank heroisch geleiteter Ideen von Männern und Staaten sollten die letzten weißen Flecken von den Landkarten verschwinden, um die Vorherrschaft des Menschen über die Natur zu beweisen.

Diese Epoche ging spätestens in den zwanziger Jahren des letzten Jahrhunderts zu Ende – und doch sind sie heute gegenwärtiger denn je, die Gentleman-Abenteurer vom Schlage eines Ernest Shackleton …[1]

Das heroische Zeitalter und dessen letzte große Expedition am Vorabend des Ersten Weltkrieges.

Wie kann man sich einem Stoff nähern, der im Register der Abenteuerfahrten unerreicht ist? Vielleicht, indem man feststellt, dass es sich doch um einen untergegangenen Kontinent handelt. Untergegangen ist nicht die Antarktis, sondern sind vielmehr die Bedingungen, unter denen die

Akteure sich der Eiswüste näherten. Es war eine Welt, in der es weder Radio noch Telefon gab. In der die Menschen am Ende der Welt angekommen und mutterseelenallein waren. Was die Männer brauchten, mussten sie mit sich führen. Egal, ob die Ausrüstung oder den Proviant, der sie und die Tiere über ein, zwei oder gar drei Jahre ernähren hätte sollen. So war jeder Gang in die Antarktis auch ein Meisterstück an Logistik und Vorsorge. Niemand konnte rettend herbeieilen oder Nachschub herbeischaffen. Diese Reisen fanden im letzten Augenblick vor dem Eintritt des weltweiten Kommunikationsnetzes statt. Daher rührt auch ein Teil ihres Pathos.[2]

Die Expedition der *Endurance* war die letzte der Polarexpeditionen des heroischen Zeitalters. Sie begann 1914 und fand erst 1917 mit der Rettung der Rossmeergruppe und der Rückkehr Shackletons nach England ihr Ende. Überspannte somit beinahe den ersten Weltkrieg. Die Bedeutung und den Ehrgeiz von Shackletons geplanter Antarktisdurchquerung können wir erst richtig einschätzen, wenn wir sie in Beziehung setzen zu den Qualen des Heroismus und Egoismus vorangegangener Expeditionen. Am Vorabend des Ersten Weltkrieges stand die *Endurance*-Expedition vor dem Aufbruch zu einer einzigartigen Reise in die grandiose Welt des ewigen Eises.

Shackletons Expedition als eine Vision, um die „Ehre Englands“ zu retten.

Die englische Nation verehrte Polarforscher als Helden. Zeitungen und Zeitschriften berichteten mit großer Leidenschaft über sie. Zu Vorträgen fanden sich massenhaft Zuhörer ein.[3]

Die Engländer litten schwer unter der Niederlage am Südpol, die ihnen der Norweger Roald Amundsen bereitet hatte. Amundsen lernte viel über Eis und Schnee von den Inuits.[*] Seine Expedition rüstete er mit bestmöglicher Pelzbekleidung, optimalen Schlitten und Hunden aus. Diese wohlüberlegt zusammengestellte Ausstattung war ein wesentlicher Teil seines Erfolges. Er erreichte am 14. Dezember 1911 gemeinsam mit vier Männern und 18 Schlittenhunden als erster Mensch den Südpol.

Das Empire kam zu spät. Wieder einmal, um genau zu sein. Erst 34 Tage nach den Norwegern stand *Captain* Robert Falcon Scott mit seinen

Begleitern an diesem faszinierenden Punkt. Die Männer zogen ihre Schlitten selbst. Ihre Ausrüstung war insgesamt erheblich unvorteilhafter. Durch ihre naturgemäß langsame Marschgeschwindigkeit und schwindenden Nahrungsmittelvorräte gingen die fünf Engländer auf dem Rückweg in ihren Tod.

Amundsen und Scott wetteiferten um den ersten Platz in der Geschichte des Südpols. Die beiden Männer waren sich nie begegnet. Der aufgepeitschte Nationalismus der europäischen Vorkriegszeit trieb jedoch ihr Duell auf die Spitze. Die Welle der Emotionen schlug hoch. Sporadisch machte man den erfolgreichen Amundsen sogar für das Ende von Scott verantwortlich. Das ruhmreiche Scheitern Scotts brachte ihm posthum mehr Anerkennung ein als dem nahezu fehlerfrei agierenden Amundsen. Auch hatten die Engländer seit Jahrhunderten versucht, die Nordwestpassage teilweise unter großen Verlusten zu entdecken – und waren gescheitert. Roald Amundsen schaffte es mit seinem Schiff *Gøja* beim ersten Anlauf.

Noch dazu erreichten die Amerikaner Frederick Cook oder Robert Edwin Peary den Nordpol (es entwickelt sich ein Streit darüber, wer von den beiden letztendlich zuerst am Pol war). Gescheiterte Expeditionen und Niederlagen der Engländer reihten sich dicht an dicht. Die Ehre des Empire stand auf dem Spiel.

Im Verlauf der nächsten Jahre ereignen sich unglaubliche Begebenheiten, die diese einzigartige Expedition prägen und legendär machen. Typisch für Shackleton, wollen ihn Tausende dabei begleiten.

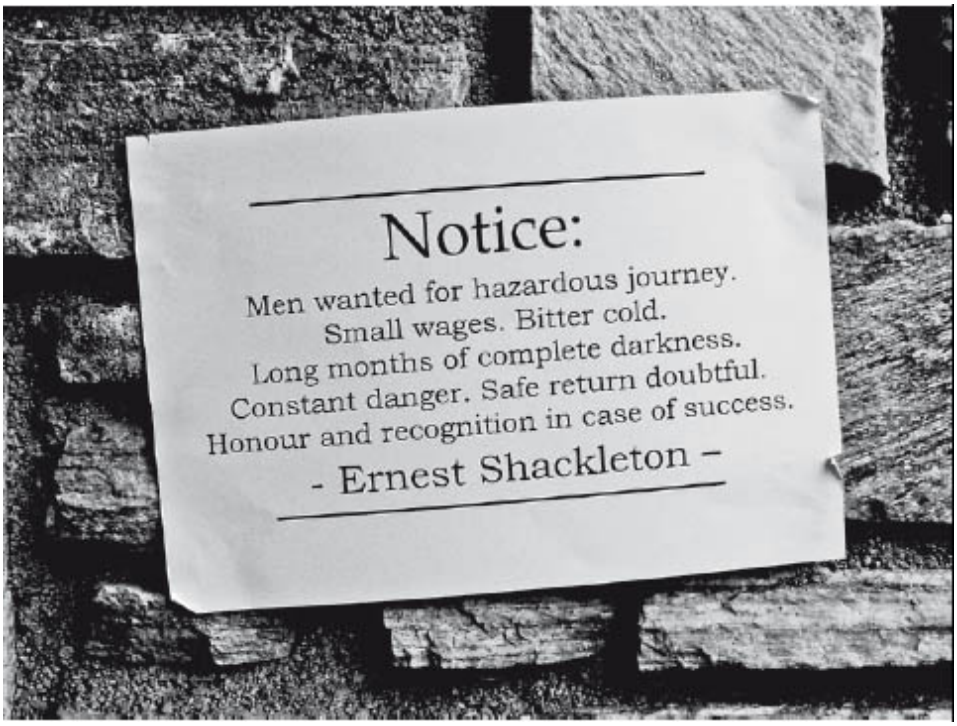
Der Südpol weckte eine unstillbare Neugier in den Menschen. Diese nutzte Shackleton so gut wie nur irgendwie möglich zu seinen Gunsten. Nur ein Jahr nach der Nachricht vom tragischen Tode Scotts, der gemeinsam mit seinen vier Gefährten den Heldentod gestorben war, präsentierte er der Öffentlichkeit die Expedition der *Endurance*.[4]

Zeitungsartikel: The Times:

> *THE SOUTH POLE. | A NEW IMPERIAL EXPEDITION. | SIR E. SHACKLETON'S PLANS. | ACROSS THE ANTARCTIC CONTINENT. |*
>
> *We are able to announce today, with a satisfaction which will be universally shared, that Sir Ernest Shackleton will lead a new expedition to the South Pole next year.*[5]

Es schien undenkbar, dass irgendein zukünftiger Erfolg das glorreiche Scheitern Scotts je übertreffen sollte. Was blieb da noch viel übrig für Leute vom Schlage Shackletons? Es schien kein Ziel mehr zu geben, das das Südpoldrama in der öffentlichen Meinung übertreffen konnte. Shackletons Vorhaben hatte ganz außergewöhnlich zu sein, wollte er Unterstützung für eine neue Antarktis-Expedition finden. Um als Polarforscher noch einmal Aufsehen zu erregen, musste seine dritte Expedition ein besonderer Erfolg werden. Aber Shackleton wäre nicht Shackleton gewesen, wäre ihm dies nicht gelungen.[6]

Mit einer Anzeige in der Londoner *Times* (s. S. 19) warb Shackleton für seine neueste Unternehmung. Noch heute sind nicht alle Umstände dieser Kundmachung geklärt. Über 5.000 Männer und drei unerschrockene und eismeerbegeisterte Damen bewarben sich um insgesamt 26 Positionen in Shackletons Team.[7] Er baute seine Mannschaft um bewährte Männer aus seinen früheren Antarktisexpeditionen auf. Seinen Freund, Frank Wild, einen treuen Begleiter, machte er zum stellvertretender Expeditionsleiter. Ergänzend dazu engagierte er Tom Crean, einen hartgesottenen Seemann und Antarktisveteran mit viel Erfahrung. Als *Captain* der *Endurance* wählte Shackleton den Australier Frank Worsley, einen ausgezeichneten Navigator. Frank Hurley, ein weiterer Australier, begleitete die Expedition mit Photoapparat und Filmkamera. Den Rest der Crew suchte Shackleton aus der unglaublichen Anzahl von Bewerbern aus. Bis auf einen, den späteren blinden Passagier. Shackleton hatte seine Mannschaft zusammengestellt, erste Finanzierungen eingeleitet und zwei Schiffe, die *Endurance* und die *Aurora*, gekauft. Doch was hatte er vor?



„Männer für eine waghalsige Reise gesucht.
Geringe Löhne, extreme Kälte.
Monatelange völlige Dunkelheit.
Permanente Gefahren, sichere Heimkehr ungewiss.
Ehre und Ruhm im Erfolgsfalle.“[8]
– Ernest Shackleton –

Die größte und herausragendste aller Reisen. Durchdacht, kühn und elegant.

Es wird eine größere Reise sein als die Reise zum Pol und zurück, und ich spüre, dass es die Aufgabe der britischen Nation ist, dieses Ziel zu erreichen, da wir sowohl am Nordpol als auch am Südpol geschlagen worden sind. Es bleibt nur noch die größte und herausragendste aller Reisen übrig, die Durchquerung des Kontinents.[9]

Die Ehre Englands in der Polarforschung wiederherzustellen, konnte nur durch ein Vorhaben gelingen, das noch gewaltiger und gefährlicher war als der Marsch zum Südpol. Die erste vollständige Durchquerung des antarktischen Kontinents! Shackletons Plan sah vor, mit seinem Schiff *Endurance* ins Weddelmeer zu segeln und unweit der *Vahsel Bay* sechs Männer mit Schlitten und 70 Hunden an Land abzusetzen. Mehr oder weniger gleichzeitig sollte ein zweites Schiff, die *Aurora*, den *McMurdo Sund* im Rossmeer anlaufen. Dieser lag auf der anderen Seite des Kontinents, ziemlich genau gegenüber. Die Rossmeermannschaft sollte von ihrem Ausgangspunkt bis nahe an den Pol eine Reihe von Proviantlagern anlegen. Parallel dazu wollte die erste Mannschaft vom Weddelmeer aus unter Nutzung ihrer eigenen Vorräte Kurs auf den Südpol nehmen. Von diesem aus mussten die Männer bis an den Rand des gewaltigen *Beard-more*-Gletschers vordringen. An jener Stelle war geplant, ihren Proviant in dem südlichsten von der Rossmeergruppe angelegten Lager aufzufüllen. Insgesamt plante Shackleton mit seinen Männern, dabei eine Strecke von etwa 3.000 Kilometern[10] im ewigen Eis zurückzulegen.

So zumindest sah der verwegene Plan auf dem Papier aus. Er war typisch für Shackleton – durchdacht, kühn und elegant.[11] Er taufte sein Schiff *Endurance* in Anlehnung an sein Motto: *Fortitudine vincimus – Durch Ausdauer zum Sieg*. Shackleton konnte noch nicht wissen, wie zutreffend dieser Name gewählt war.[12] Die *Endurance* (ehemals *Polaris)* war extra von der norwegischen *Framnaes* Werft für Fahrten ins Packeis konstruiert. Als knapp 45 Meter langes und 7,70 Meter breites, dreimastiges Segelschiff schien sie unglaublich massiv gebaut, angetrieben durch eine kohlebefeuerte Dampfmaschine, an deren Schiffsschraube maximal 350 PS wirkten.* Der Steven, der vordere schmale Bugteil, setzte sich aus 1,30 Meter starken Eichenbohlen zusammen. Sämtliche Bordwände aus Eiche und norwegischer Bergfichte wiesen durchgängig eine Mächtigkeit zwischen 45 und 75 Zentimeter auf. Eine Eishaut aus extrem hartem Greenhart, Holz, das schwerer ist als Eisen, war als Schutz montiert. Mit Ausnahme der *Fram* gab es vermutlich auf der ganzen Welt kein ebenbürtiges Schiff.[13] Die norwegische *Fram* war das Schiff von Fridtjof Nansen, welches dieser seinem Landsmann Roald Amundsen für seine erfolgreiche Südpolexpedition lieh.

Es war ein äußerst kühner Plan, nach damaligen und auch nach heutigen Maßstäben. Das Hauptproblem der gesamten Unternehmung war die

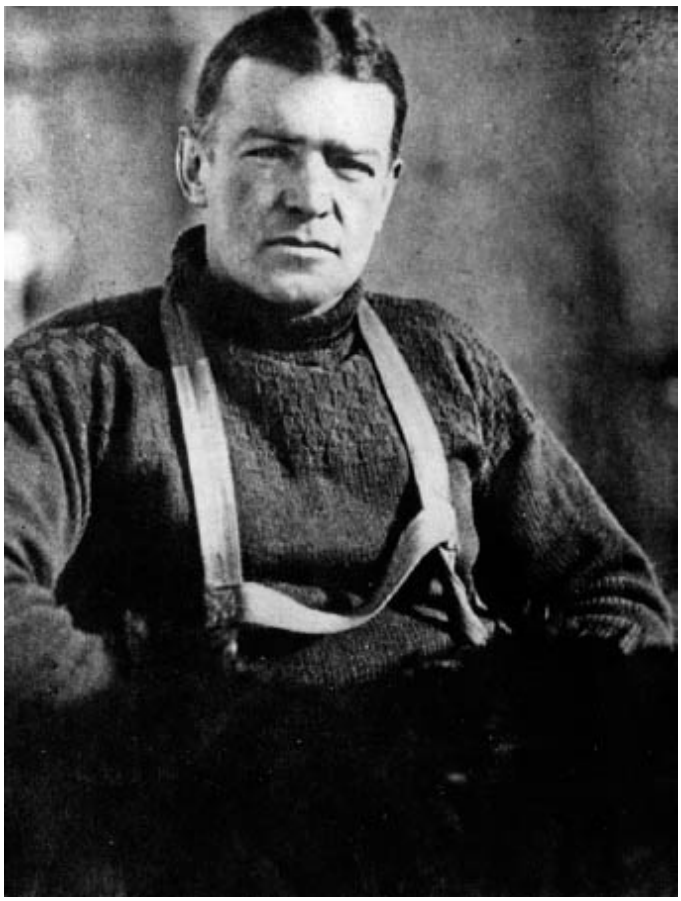
Notwendigkeit des absolut exakten Ineinandergreifens der beiden Expeditionen, bei gleichzeitig vollständiger Isolation. Die fehlende Kommunikationsmöglichkeit zwischen den Teams war höchst erschwerend für das Gelingen der Unternehmung. In der Zeit vor dem Ersten Weltkrieg existierte zwar schon der drahtlose Funk mit Morsegeräten, aber die Geräte waren schwer und unhandlich. Auch war es höchst fraglich, ob ihre Reichweite den Dimensionen der Antarktis gewachsen gewesen wäre.[14] Sobald die Schiffe den letzten Hafen verlassen hatten, waren sie somit wie von der Außenwelt abgeschnitten. Selbst wenn Shackleton und seine Begleiter den Südpol erreicht hätten, das erste Depot der Rossmeergruppe erwarteten die Männer erst rund 470 Meilen dahinter. Übrigens nur dann, wenn es durchführbar war, es dort auch tatsächlich einzurichten. Zu keinem Zeitpunkt konnten sie sicher sein, dass es der *Aurora*-Mannschaft tatsächlich gelänge, dieses überlebenswichtige Vorratslager derart tief im Inneren des Kontinents einzurichten.

Wer ist dieser Sir Ernest Shackleton?
Woher nimmt er die Kühnheit, sich an so ein Unternehmen zu wagen?

Zu Expeditionsbeginn war Shackleton ein Mann im besten Alter, genau vierzig und sicher einer der erfahrensten Polarforscher seiner Zeit. Es sollte bereits seine dritte Reise in die Antarktis sein. Shackletons bisherige Expeditionen im Abriss:

***Discovery*-Expedition** – Juli 1901 bis Februar 1903
Erstmals im Südpolargebiet unterwegs war er als Mitglied der *National Artic Expedition* unter dem Kommando des berühmten englischen Polarforschers *Captain* Robert Falcon Scott. Dieser hatte beschlossen, einfach auszuprobieren, wie weit sie in die Antarktis vordringen würden. Keiner hatte eine Ahnung, auf was sie sich da eingelassen hatten. Scott hatte kein Vertrauen zu Hunden und so zogen sie ihre Schlitten selbst.[15] Gemeinsam kämpften sich Scott und Shackleton mit ihrem Begleiter Ed Wilson bis

82°15’ südlicher Breite vor, 745 Meilen vom Südpol entfernt. Der bis dahin weiteste Vorstoß auf dem Kontinent.



SIR ERNEST SHACKLETON
Aufgenommen von Frank Hurley im Jahr 1915.

Scott hielt nichts von Shackleton, brauchte ihn aber wegen seiner Kenntnisse und Fähigkeiten in der Mannschaft. Eine überlieferte Situation bei dieser Expedition machte Scotts Abneigung deutlich. Scott saß mit zwei anderen Männern in einer Hütte am Rossmeer, zu dem einen soll er gesagt haben: „Sie und der Idiot machen jetzt das und das.“ Wobei derjenige, mit dem Scott nicht sprach, angeblich Shackleton war. Scott schickte Shackleton vorzeitig aus der Antarktis nach Hause, da dieser angeblich durch Skorbut zu geschwächt war. Doch alle wussten, Scott wollte sich den ungefragten Ideengeber vom Hals schaffen.

***Nimrod*-Expedition** – August 1907 bis März 1909
Shackleton führte diese Expedition selbst. Ihr erklärtes Ziel war der Südpol. Die *British-Antarctic-Expedition* verkam zu einer reinen Privatangelegenheit. Mehr als unzureichend finanziert, ohne Protektion durch große geographische oder wissenschaftliche Organisationen und mit der *Nimrod*, einem winzigen Walfänger als Fahrzeug.[16] Zudem verbot Scott der Expedition, seinen Ausgangspunkt *Hut Point* in der Antarktis anzulaufen und von dort zu starten.[17] Shackleton war letztendlich nicht in der Lage, sich daran zu halten, denn dies hätte die vorzeitige Aufgabe bedeutet. Doch wer Shackleton kannte, der wusste auch, wenn er sich ein Ziel vorgenommen hatte, dann ging er es zielstrebig und äußerst konsequent an. Er würde sich weder von politischen noch wirtschaftlichen Querelen aufhalten lassen.

Am *Cape Royds* errichteten die Männer ihren Ausgangspunkt *Nimrod Hut*. Den Platz in der Hütte mussten sie während der Wintermonate bestmöglich nutzen. Alle aßen eng beisammen an einem Tisch. Den zogen sie nach den Mahlzeiten mit Seilen an die Decke, um wieder Raum für andere Tätigkeiten zu schaffen. An diesem Ort entstand das erste Buch der Antarktis: *Aurora Australis*, in dem die Männer die Ereignisse der Expedition festhielten. Mit einer Auflage von kaum 100 Stück[18] eines der seltensten Bücher auf der Welt. Draußen vor der Hütte stand, während des Winters sorgfältig zugedeckt, das erste Auto der Antarktis. Auf dem Meereis konnten die Männer es anfangs erfolgreich einsetzen, später blieb es jedoch im Schnee stecken.[19]

Mit seinen drei Begleitern Wild, Marshall und Adams quälte Shackleton sich bis auf 97 Meilen an sein Ziel heran, als die knappen Reserven ihn zwangen umzukehren. Um ein Haar wäre er der berühmteste aller Polarforscher geworden. Er baute noch die Kamera auf, rammte die britische Flagge ins Eis und stellt sich mit den Gefährten daneben. Das Photo zeigte bärtige Gesichter, von der mörderischen Anstrengung um Jahrzehnte gealtert.[20] Eine Aussage Shackletons verdeutlichte die Brisanz: *Der Tod war vor uns und die Nahrung hinter uns, wir waren gezwungen umzukehren*.[21] Der Hin- und Rückweg bedeutete beinahe 1.400 Meilen Fußmarsch. Die Rückreise geriet zu einem verzweifelten Rennen gegen den Tod. Die erschöpften Männer schafften das Unmögliche und Shackleton kehrte als Held des Empire nach England zurück. *Besser ein lebender Esel als ein toter Löwe*, begründete Shackleton die bedeutendste Entscheidung seines Lebens.[22]

Die *Nimrod*-Expedition erlangte dennoch oder gerade deswegen Erfolg. Neben Shackletons Südpolteam bestieg eine Mannschaft zum ersten Mal den knapp 4.000 Meter hohen Vulkan *Mount Erebus*. Eine dritte Abteilung erreichte unter dramatischen Umständen zur selben Zeit den magnetischen Südpol. Alles Meilensteine der Antarktiserforschung.[23] Das Volk feierte Shackleton. König Eduard VII. schlug ihn am 14. Dezember 1909 im Buckingham Palace in London zum Ritter und jedes größere Land der Erde zeichnete ihn aus.[24]

Nach Shackletons Heimkehr schrieb niemand Geringerer als Roald Amundsen: „Shackletons Großtat ist eine der stolzesten Abschnitte in der Geschichte der antarktischen Forschung.“[25] Die größte Wertschätzung verdienen Shackleton, Wild, Marshall und Adams wahrlich und letztendlich dafür, dass sie trotz der Nähe nicht mehr zum Südpol gingen. Zumal sie umkehrten, selbst als sie nur noch 97 geographische Meilen von ihrem Ziel entfernt waren. Kaum vorstellbar, wie müde, verzweifelt und traurig die vier Männer gewesen sein müssen, da weder ihre Zeit noch ihr Proviant ausreichten, um zum beinahe greifbaren Ziel zu kommen.[26] Aber alle hätten den Triumph am Südpol mit ihrem Leben bezahlt. Und deshalb hatte Shackleton die Größe gehabt, aufzugeben und umzukehren.[27] Sein Leben und das seiner Leute waren ihm keinen Weltrekord wert. Er empfand es als seine Pflicht, sie zu beschützen. So errang er Ruhm ohne den Verlust von Menschenleben.

Amundsen, der 1911 als Erster den Südpol erreichte, studierte Shackletons Bericht von der *Nimrod*-Expedition gründlich, um daraus zu lernen. Er erkannte sofort, wenn Shackleton eine geschicktere Ausrüstung dabei gehabt hätte, Hunde, Pelzbekleidung und vor allem Ski, dann wäre der Südpol ein abgeschlossenes Kapitel. Doch was Shackleton an Technik fehlte, machte er mehr als wett durch Mut und Willenskraft. Er war so weit gekommen, wie ihn der Mut tragen konnte. Es war offensichtlich sein Schicksal, den Weg für andere zu weisen, die nach ihm kommen würden. Und er entdeckte etwas, das niemand mit Sicherheit gewusst hatte: dass der magische Punkt gut 3.000 Meter über dem Meer lag.[28] Shackleton war, den Südpol in Griffweite, beherrscht genug, er hätte der Erste sein können.[29] Shackleton hat es im Frühjahr 1909 vorgezogen zu überleben, statt berühmt zu werden.

Aufbruch nach Süden.
Doch der Kriegsausbruch kann die Expedition vereiteln.

Am 1. August 1914 warf die *Endurance* in London ihre Leinen los. Doch die Weltpolitik warf ihrerseits einen langen Schatten auf die Expedition. Wenige Tage vor dem Start erklärte Österreich-Ungarn Serbien den Krieg. Die Weichen für den Ersten Weltkrieg waren gestellt.[31] Shackleton und seine Leute boten einstimmig ihr Schiff und sich selbst der Admiralität an. Kurz darauf bekamen sie von Winston Churchill, damaliger Erster Lord der Admiralität und späterer Premier, einen hochoffiziellen und knappen Bescheid. „Weitermachen".

DIE MANNSCHAFT DER ENDURANCE

Ganz oben, von links: Holness und Bakewell.

Dritte Reihe: McNish, James, Wild, Worsley, Stephenson (schräg über Worsley), Hudson, How, Green.

Zweite Reihe: Cheetham, Crean, Hussey, Greenstreet, Shackleton, Gooch (fuhr als Hundepfleger bis

South Georgia mit), Rickinson, Hurley.

Vorne: Clark, Wordie, Macklin, Marston, McIlroy.[30]

Nicht im Bild: Orde-Lees, Kerr, McCarthy, McLeod, Vincent, Blackborrow

Unter dem Kommando von Frank Worsley, einem ausgezeichneten *Captain* und Navigator, fuhr die *Endurance* nach Argentinien. Shackleton verblieb noch in London, um abschließende Finanzierungen sicher zu stellen. Der nachgereiste Boss übernahm in Buenos Aires eine unorganisierte und vernachlässigte Mannschaft. Doch binnen kurzer Zeit lief die Expedition wie ein Uhrwerk.[32] Nach diesem Zwischenhalt fuhren sie am 26. Oktober 1914 weiter in den Süden. Wenige Tage später entdeckten Mannschaftsmitglieder einen blinden Passagier an Bord. Die Männer führten Percy Blackborrow, er hatte sich aufgrund fanatischer Eismeerbegeisterung an Bord geschmuggelt, dem Boss vor. Dieser fragte ihn möglichst ernsthaft: *Du weißt, dass wir auf diesen Expeditionen oft sehr hungrig sind und dass wir bei Nahrungsmittelknappheit einen blinden Passagier zuerst verspeisen?* Der achtzehnjährige Junge sah am schwergebauten Shackleton herab und entgegnete: *Bei Ihnen würde es sich mehr lohnen, Sir!* Der Boss drehte sich weg, um sein Grinsen zu verbergen und ließ dem Jungen die Mannschaftsquartiere zeigen. Er sollte sich im Laufe der Expedition als guter Seemann herausstellen.[33] Mit an Bord war auch die Schiffskatze Mrs. Chippy. Der Zimmermann und Schiffsbauer Harry *Chippy* McNish brachte sie mit auf die *Endurance*. Mrs. Chippy war ein Kater, aber anhänglich wie eine besitzergreifende Ehefrau und verfolgte McNish auf Schritt und Tritt. So kam es zur eigenwilligen Namensgebung.

Die *Endurance* lief am 5. November des Jahres 1914 in die Bucht der norwegischen Walfangstation *Grytviken* auf *South Georgia* ein. Diese Insel war der letzte Außenposten der Zivilisation und zugleich der Zugang zum Eismeer. Auf *South Georgia* und den Walfängerschiffen arbeiteten meist gefallene Menschen, von denen viele, wenn nicht alle, mit dem normalen Leben abgeschlossen hatten. Shackleton hatte mit diesen Einzelgängern und Außenseitern von jeher etwas gemeinsam und fühlte sich an diesem Ort sehr wohl. Es gab zu dieser Zeit niemanden, der besser über die Eisund Wetterverhältnisse in diesem Teil der Erde Bescheid wusste als die Walfänger.[34] Viele Abende saßen sie mit dem Leiter der Walfangstation, Thoralf Sørlle, und seinen Männern beisammen und diskutierten die

ungewöhnlich kalte Witterung um diese Jahreszeit. Die Walfänger waren nördlicher als je zuvor auf schweres Packeis gestoßen.[35]

Genau einen Monat nach dem Eintreffen lichtete die *Endurance* den Anker und verließ die Walfängerinsel und damit den Rest der Welt mit dem Ziel Antarktis. Schon am nächsten Tag passierte das Schiff mehrere Eisberge und stieß am 7. Dezember 1914 (3. Tag!) auf die ersten Ausläufer des Packeises. Nicht nur die Durchquerung des antarktischen Kontinents an sich war ein äußerst gewagtes Unterfangen, schon die bloße Annäherung an ihn konnte alle Expeditionsteilnehmern das Leben kosten. Die Chancen, das äußerste Ende dieses Eismeeres zu erreichen, standen bestenfalls 50 zu 50. Ebenso groß war die Wahrscheinlichkeit, jemals wiederzukehren. In jenem Teil der Welt existierte damals weder Funk- noch Luftverkehr. Wenn ein Schiff verschwand, war es für immer verloren.

IM PACKEIS

Die *Endurance* trifft frühzeitig auf Eis. Der Packeisgürtel reicht im Südsommer 1914 viel weiter nach Norden als in den Jahren zuvor.

Treibeis voraus!
Früher als erwartet befinden sie sich inmitten der Packeisausläufer.

In den folgenden sechs Wochen bahnte sich die *Endurance* behutsam einen Weg nach Süden. Immer häufiger umschlossen Eisschollen das Schiff. Infolgedessen musste die Mannschaft aufwändig und zeitraubend hin- und hermanövrieren. Am 7. und 8. Januar 1915 zwangen die Eisbedingungen das Schiff, bei der Routensuche durch das Packeis ein Stück zurückzufahren. Schließlich kam das Schiff am 10. Januar 1915 in Sichtweite von *Coats-Land* und fuhr dicht entlang der 30 Meter hohen Wand der Eisbarriere. Die *Endurance* war bei guter Fahrt nur noch eine Woche von der *Vahsel Bay* entfernt. Unerwartet stießen die Männer in der Morgendämmerung des 12. Januar 1915 (39. Tag) auf weitere Schwierigkeiten. Nebel und Schneefall setzten ein, das Schiff erreichte gerade noch eine Bucht und kreuzte dort die nächsten Tage erfolglos umher.

Die Eisbedingungen verschlechtern sich zusehends.
Das Schiff sitzt in der weißen Eiswüste fest. Ist hier schon die Reise zu Ende?

Durch einen Sturm verschlechterten sich ab dem 18. Januar 1915 die Eisbedingungen weiter massiv. Ein letztes Mal gelang es den Männern, 24 Meilen zurückzulegen. Dann schnappte die Eisfalle vom 19. auf den 20. Januar 1915 scheinbar endgültig zu. Das Eis umschloss die *Endurance*– nur 60 Meilen[36] vor ihrem Ziel, der *Vahsel Bay*. Jenem Ort, von dem die Hundeschlitten starten sollten. Nach einer Reise um den halben Erdball fror die *Endurance* im Eis ein. Nur einen einzigen Segeltag vom Ziel entfernt. In Sichtweite des Ziels gefangen zu sein, war eine bittere Enttäuschung. Immer wieder suchten die Augen der Männer das Land, nach dem sie sich so gesehnt hatten. Es verdross sie ungemein, so nah und doch so unerreichbar den Kontinent zu sehen. Am Abend des 24. Januar 1915 tauchte eine Rinne offenen Wassers vor dem Schiff auf. Um 21 Uhr setzten sie alle Segel und

brachten die Maschine auf Volldampf, aber ein Entkommen war der *Endurance* weder vergönnt noch möglich. Die Mächtigkeit des Eises war undurchdringbar.

DER KAMPF GEGEN DAS EIS

Der letzte verzweifelte Versuch aus dem Eis auszubrechen. Eine mühevoll geschlagene Rinne friert unerbittlich schnell für die Männer endgültig zu.

Das Eis um die *Endurance* schlagen die Männer auf. Sie befinden sich in einem aufreibenden Kampf gegen einen ungleichen Gegner.

Am 14. und 15. Februar 1915 tauchte etwa 250 bis 300 Meter vor dem Schiff ein Stück offenes Wasser auf. Shackleton beschloss, einen letzten verzweifelten Versuch zu wagen, die eisigen Fesseln abzustreifen. Die

aufgeregte Mannschaft bemühte sich mit größter Energie und zugleich erfolglos, eine Rinne frei zu schlagen. Übermenschliche Anstrengungen mit Sägen und Pickel gegen meterdickes Eis.

Ein aufreibender Kampf gegen einen ungleichen Gegner. Zwei Tage und Nächte versuchten die Männer alles Menschenmögliche, aber die Temperaturen fielen gnadenlos weiter. Das zerschlagene Eis fror erneut zusammen, es stand schlimmer um sie als je zuvor. Das Eis war einfach nicht zu knacken. Die Besatzung saß in der Falle. Diese würde lange, sehr lange geschlossen bleiben, zumindest bis zum nächsten Frühjahr in sieben Monaten. Am 24. Februar 1915 (82. Tag) befahl Shackleton die Einstellung der Schiffsroutine und bestimmte die *Endurance* offiziell zur Winterstation. Am nächsten Tag verwandelte Shackleton seine Kabine zu einem Laden für Winterbekleidung. Zur allgemeinen Überraschung der Seeleute rief er nicht die Offiziere, sondern sie selbst als Erste, damit sie sich etwas aussuchten. Wild ermahnte die Männer zum sorgsamen Umgang mit der Ausrüstung. Ihnen musste klar sein, wenn ihre Pelzhandschuhe kaputt gingen, gingen auch ihre Finger kaputt.[37] Ein verlorener Handschuh war gleichbedeutend mit einer verlorenen Hand.

Sie warten zermürbende Monate lang. Doch das Eis scheint nicht nachzugeben.

In der bizarren Eiswelt traten Fußballteams gegeneinander an. Die Männer spielten Hockey und einer fuhr sogar Rad. Ja richtig, Orde-Lees fuhr auf seinem geliebten mitgebrachten Fahrrad. Aber nur solange, bis Shackleton es verbieten musste, da Orde-Lees in einer Nacht zu weit vom Schiff wegfuhr und nicht mehr allein zurückfand. Ausgesandte Mannschaftsmitglieder brachten den leicht verängstigten Polarradler zur *Endurance* zurück. Angeblich überreichten sie ihm anschließend einen Stapel Urkunden, die ihm eine Reihe von Rekorden bescheinigten. Demnach unternahm er die längste und zugleich kürzeste Fahrradtour in der Antarktis. Gleichzeitig war er der schnellste Radler des Polarkreises und der südlichste aller Zeiten. Zudem verlieh man ihm den Titel „Bestangezogener Radfahrer der Antarktis“ und ernannte ihn zum Präsidenten des „Allgemeinen

antarktischen Fahrradclubs“.[38] Hundeschlittenteams bestritten Wettfahrten, bei denen die Männer mit einer wöchentlichen Schokoladenration auf ihren jeweiligen Favoriten setzten. Einmal in der Woche rief Shackleton die Mannschaft zusammen, um Billard zu spielen, Grammophonplatten zu hören, Haarschneidewettbewerbe und Sketche aufzuführen, Lichtbildervorträge anzusehen und vereint zu singen. Vor allem aber ließen sie gemeinsam am Samstagabend eine uralte Seemannstradition aufleben. Sie brachten einen Trinkspruch auf die Frauen, die sie zurücklassen mussten und die ihnen lieb und teuer waren, aus: *Auf unsere Geliebten und Ehefrauen* [sic!], *auf dass sie sich niemals begegnen mögen!*

FUSSBALL IN BIZARRER UMGEBUNG

Die Mannschaft Fußball spielend auf der Eisscholle. Eine beliebte Ablenkung und ein gutes Training.

Am 1. Mai 1915 nahmen die Männer Abschied von der Sonne.[39] Shackleton achtete auf strenge Disziplin an Bord, vor ihnen lagen endlose zermürbende Tage, Wochen und Monate des Wartens. Die schicksalhafte

Wendung der Ereignisse bewegte natürlich niemanden mehr als Shackleton selbst. Er hatte die Verantwortung, eine so unterschiedliche Mannschaft in guter Gesundheit und guter seelischer Verfassung durch den Winter zu bringen. Dazu musste Shackleton auch eine bittere persönliche Enttäuschung verkraften, da ein Anlanden außerhalb jeder Möglichkeiten lag und somit seine Expedition gescheitert war. Es bestand keinerlei Kontaktchance zur Außenwelt, niemand auf der Welt hatte eine Vorstellung, wo die Expedition wirklich war.

Shackleton notierte hierzu in seinem Tagebuch: *Die Polarnacht ist das trostloseste, was es auf der Welt gibt. Es ist wie die Rückkehr der Eiszeit. Nur wer sie selbst erlebt hat, kann ermessen, was es heißt, Tag für Tag und Woche für Woche ohne Sonnenlicht zu sein*.[40]

Unter diesen Umständen war es nur zu verständlich, dass Menschen bei Expeditionen oft nahe an den Wahnsinn gerieten. Oder mitten hinein.

Die Expedition läuft zwar vollends aus dem Ruder, aber damit ist Shackleton in seinem Element.

Jeder an Bord und besonders Shackleton selbst ahnte, dass dies erst den Anfang erheblicher Schwierigkeiten bedeutete. Shackleton setzte seine ganzen Fähigkeiten dazu ein, die Männer bei Stimmung und bester Gesellschaft zu halten. Gleichzeitig arbeitete er unermüdlich daran, alle wieder heil aus der verfahrenen Situation nach Hause zu bringen.

3. Juni 1915 (181. Tag): Die *Endurance* trieb durch die Eisdrift im *Weddelmeer* mittlerweile über 170 Meilen nordwestlich ihres südlichsten Punktes. In diesen Zeiten enormer Bedrängnis und psychischer Belastung hielt die Mannschaft außerordentlich gut zusammen, wie eine wundervolle glückliche Familie bezeichnete es ein Teilnehmer. Doch er glaubte, das wahre Geheimnis hinter ihrer Übereinstimmung war Shackleton.

Während des Winters und des anschließenden Frühjahrs setzten schwere Pressungen der Eisschollen ein, in deren Verlauf warf es die *Endurance* hin und her. Nur ihre unglaublich solide Konstruktion verhinderte zu diesem Zeitpunkt eine Zerstörung.

Am 26. Juli 1915 kehrte zur Erleichterung aller die Sonne erstmals wieder zurück.[41]

Mit dem beginnenden Frühjahr keimte die Hoffnung der Männer auf, dass die *Endurance* bald freikommen würde. Wetten schlossen sie darauf ab, an welchem Tag dies passieren würde. Doch ganz im Gegenteil. Der Druck der Eismassen auf das Schiff nahm weiter zu. Die *Endurance* widerstand den enormen Kräften über die Monate August und September hinweg, obwohl schon in Schräglage auf der Backbordseite liegend, aber schließlich setzten am 24. Oktober 1915 die unvermeidlichen und massiven Eispressungen ein. Shackleton bezeichnete sie als *den Anfang vom Ende*[42]. Die Situation eskalierte dadurch, da sich Packeis meterhoch neben der *Endurance* auftürmte und das Schiff anschließend regelrecht begraben konnte. Es gab keine Chance.

DIE ENDURANCE BEI NACHT

27. August 1915. Erhellt von rund dreißig Blitzlichtern und dem Mond.

Abermillionen Tonnen Eis umklammern das Schiff.
Ein Entkommen aus den Eismassen ist unmöglich.

Der Todeskampf der *Endurance* dauerte lang. Obwohl besonders stark gebaut, bestand keine Chance, den gewaltigen Kräften zu widerstehen. Bereits stark beschädigt drückten sie die Pressungen aus dem Eis heraus, anschließend überwälzten und zermalmten sie die auftürmenden Eismassen. Am 27. Oktober 1915 (327. Tag), rund zehn Monate nachdem sie das Eis eingeschlossen hatte, gaben die erschöpften und durchnässten Männer den Kampf mit den Lenzpumpen und dem einströmenden Wasser auf.

DAS SICH NEIGENDE SCHIFF

Der Anfang vom Ende. Innerhalb von Sekunden krängt die *Endurance*. Hurley ist sofort auf dem Eis, um zu photographieren.

Shackleton's diary: 27 October 1915. The end came at last about 5pm. she was doomed, no ship built by human hands could have withstood the strain …[43]

Die *Endurance* war trotz aller Anstrengungen ein Wrack und als Unterkunft nicht mehr brauchbar. Alle Hoffnungen, doch noch mit dem Schiff offenes Wasser zu erreichen, waren schlagartig dahin. Dies bedeutete für die Männer um Shackleton, Schiffbrüchige in einer der unwirtlichsten und am schwersten zugänglichen Regionen der Erde zu sein. Die Aussicht auf Rettung war höchst unrealistisch.*

DUMP CAMP

Ausgestoßen auf dem Eis. Schiffbrüchige an einem unerreichbaren Ort. Die Männer hören das Ächzen des verlorenen Schiffes im Hintergrund. 28. Oktober 1915.

Das Verlassen der *Endurance* ist unumgänglich.
Die Männer verlieren ihr Zuhause und sind ausgestoßen in der weißen Wüste.

Shackletons Befehl das Schiff zu verlassen, war das Signal zu einem der größten antarktischen Abenteuer überhaupt. Es besiegelte das Schicksal einer der ehrgeizigsten Expeditionen in die Südpolarregion. Schiffbrüchige Männer drifteten mit unbekanntem Ziel umher. Ohne Hoffnung auf Rettung und überlebensfähig nur, solange die Vorsehung ihnen Nahrung schickte.[44] Das Schiff war die Heimat der Seemänner. Sie wussten nach dem Verlassen weder ein noch aus. Die Stimmung der Expeditionsmitglieder war unbeschreiblich. Bestens ausgedrückt durch die Männer selbst: *Verloren und aus der Welt gefallen*.

Sie mussten gegen großen Protest von McNish den bislang umsorgten Kater töten. Mrs. Chippy wäre ansonsten im Eis erfroren oder zur leichten Beute der Hunde verkommen. Die Männer sahen es einfach als ihre Pflicht an, ihm und auch den kleinsten Hundewelpen die Qualen im Eis zu ersparen. Tom Crean führte diese traurige Arbeit aus und erschoss die Tiere schweren Herzens.[45]

Sie schlugen ihr Lager, *Dump Camp*, auf einer stabilen Eisscholle auf. Die Temperatur fiel auf minus 26 Grad Celsius. Jeder bekam einen Schlafsack, doch es gab nur achtzehn mit Pelz gefütterte. Shackleton mogelte bei der von ihm organisierten Verlosung etwas, zudem nahmen einige höhere Dienstränge daran nicht teil. Shackleton, Wild, Worsley und einige Offiziere erhielten alle nur *Jaeger*-Wollschlafsäcke. Die guten warmen Pelzschlafsäcke gingen alle an die einfachen Dienstränge. Es war unvorstellbar, dass die Männer nun auf einem Floß aus eineinhalb Meter dickem Eis lebten. Unter ihnen der abgrundtiefe Ozean.

Der *Captain* der *Endurance*, Worsley, schrieb: *Die Männer arbeiteten fast schweigend. Jeder wusste, dass die finale Eispressung das Ende der Endurance war. Wir hatten unser Zuhause in dieser Welt aus Eis verloren. Wir waren ausgestoßen in diese weiße Wüste, die sehr wohl unser Grab werden konnte*.[46]

Eine Rettung von außen ist absolut unmöglich. Jeder einzelne weiß das leider nur zu gut.
Im Grunde genommen könnten sie sich genau so gut auf dem Mond befinden, es würde keinen Unterschied machen.

Shackleton hielt spontan eine seiner typischen Reden, um die Mannschaft aufzumuntern. Eine Rede, wie wirklich nur er sie halten konnte. Er versicherte ihnen, dass sie durch enorme Bemühungen und gute Zusammenarbeit ihren Weg zum rettenden Land finden würden. Jeder einzelne Mann hatte grenzenloses Vertrauen zu Shackleton. Wenn es einen Sterblichen geben sollte, der sie in Sicherheit bringen konnte, dann war es Shackleton, das wussten sie.[47] Was geschehen war, war für ihn geschehen. Ohne jeden Anzeichens von Emotion, Aufgeregtheit oder Melodramatik sagte er unter anderem zu seinem Team: *Das Schiff ist verloren, fahren wir nach Hause*.

Shackletons Orientierung in der Krisensituation: Wenn ich den Kontinent nicht überqueren kann, bringe ich wenigstens meine Leute ins Leben zurück.

Shackletons fast fanatischer Wunsch, die Leute gesund und lebendig zurückzubringen, war das Einzige, was ihn noch interessierte. Die Bewältigung der Krisensituation und die Abkehr von dem, was er sich vorgenommen hatte, stellten eine enorme Anstrengung dar. Seine Orientierung fokussierte er klar auf das Überleben der Mannschaft. Dies bedeutete, den Männern ein hohes Maß an Sicherheit in unsicherer Zeit zu vermitteln. Was Shackleton zu ersetzen hatte, war das Symbol, das mit der *Endurance* gesunken war. Er hatte der Expedition ein Ziel zu geben. 346 Meilen nordwestlich von ihnen lag *Paulet Island*, wo der Schwede Otto Nordenskjöld 1902 eine kleine Hütte mit Proviant und Ausrüstung zurückgelassen hatte. Shackleton bestimmte, dorthin mussten sie kommen. Vorerst![48]

DAS WRACK DER ENDURANCE

Schlittenhunde am Wrack der *Endurance*. Das von Eisschollen zermalmte Schiff ist am Ende. Die Schlittenteams bergen, was noch zu bergen ist.

Alles Unnötige und Belastende muss weg. Das ist ihre einzige Chance.

Shackleton wusste, sie hatten nur eine einzige Chance. Als sie das Schiff verließen und ein erstes Lager auf dem Eis errichteten, forderte er seine Leute auf, sich aller überflüssiger Dinge zu entledigen. Sie mussten das Gepäck auf ein Minimum reduzieren, wollten sie auch nur die geringste Chance des Überlebens wahrnehmen. Shackleton gestand jedem zwei Pfund persönliche Habe zu. Er begann seine Taschen zu leeren und warf die Familienbilder, sein goldenes Zigarettenetui und seine gesamten Goldmünzen fort. Zuletzt nahm er die Bibel, ein Geschenk von der englischen Königinmutter Alexandra und trennte drei Seiten heraus, den Rest legte er auf das Eis. Alle folgten seinem Vorbild, gruben Löcher in das Eis und versenkten darin Briefe sowie andere Andenken. Nur Hussey, der Meteorologe, durfte sein Banjo mitnehmen, um später die Männer damit zu unterhalten.

Zwei Männern ist die Rettung der wertvollen Filmrollen und Photoplatten zu verdanken. Doch diese können sie unmöglich alle mitnehmen.

Irgendwo im zerdrückten Schiffsinneren lagerten wasserdicht verschlossene Behälter mit Filmen und Negativen. Shackleton hatte dem Expeditionsphotographen Hurley verboten sie zu holen, da ihnen ein verzweifelter Kampf bevorstand. Ein Marsch, bei dem sie nur Nahrung mitnehmen konnten. Doch eines Tages ging Hurley unbemerkt mit dem Matrosen How zum Schiffswrack. Im halbdunklen Schiffsrumpf tauchten sie durch eiskaltes Wasser vermischt mit Eisstücken nach Filmen und Photoplatten. Viele der Negative lagerten vierzehn Tage unter breiigem Eis und Eiswasser tief im Bauch des Schiffes.[49] Am Ende hatten die beiden bei dieser risikoreichen Aktion großes Glück und fanden alle drei Behälter.

Shackleton hätte dieses Bravourstück aus Sicherheitsgründen nie erlaubt. Trotzdem bedeutete die Rettung für ihn sehr viel. Denn für die Bildrechte war schon vor Beginn der Expedition viel Geld bezahlt worden. Hurley verbrachte nach der Rettungsaktion eine schreckliche Zeit, er musste unter den Negativen eine Auswahl treffen. Shackleton und er sahen jedes der rund 500 glasgeschützten Negative gemeinsam durch. Nachdem Shackleton nur

120 Stück für den Weitertransport zuließ, zerschmetterte Hurley beinahe 400 seiner Bilder auf dem Eis. Damit kam er nicht in Versuchung, seine Meinung zu ändern und wieder zum Wrack zurückzukehren. Für den weiteren Reiseverlauf blieb Hurley nur eine Kodak-Taschenkamera und drei[50] unbelichtete Filme.[51] Nach erfolgter Auswahl verpackten sie die als unverzichtbar eingestuften Filmrollen und Photoplatten in doppelt hermetisch verschlossene Behälter und verstauten diese sicher in einem der Rettungsboote. Später, bei ereignisreicher und gefährlicher Bootsfahrt, gingen sie beinahe über Bord. Hurley musste sie fast mit dem Leben verteidigen, da die Entscheidung anstand, sie aus Sicherheitsgründen aus dem Rettungsboot zu werfen. Das Boot lag viel zu tief im Wasser. Man entschied sich aber dann, den Reserveproviant zu opfern und ließ diesen als Ballast über Bord gehen.

HURLEY AM ÄUSSERSTEN ENDE DER RAH

Seine Art, Panoramaaufnahmen zu machen. Für ein gutes Photo geht Hurley wohl ans Ende der Welt … An der Reling ist Shackleton zu sehen

Paulet Island ist nur 346 Meilen entfernt. Das dort vorhandene Notdepot einer früheren Expedition liegt im Zentrum ihres Hoffens.

Auf *Paulet Island* gab es das erwähnte Depot der schwedischen Expedition. Dieses Notlager konnte ihnen äußerst dienlich sein. Die Insel war in der Regel nur übers Wasser zu erreichen und nicht über das feste Eis. Dazu brauchten die Männer Boote. Glücklicherweise hatten sie alle drei rechtzeitig von der *Endurance* geborgen. Sie schleppten zwei der Rettungsboote auf der ersten Strecke mit sich. Dies erfolgte über das Eis und aufgeworfene Eispressungen von mehreren Metern. Unter unmenschlichen Anstrengungen schafften die Männer aber in zwei Tagen nur knapp eineinhalb Meilen. Sie mussten ihre Strategie ändern.

Die Mannschaft lebt auf einer riesigen und doch fragilen Eisscholle. Doch wohin treibt diese?

Fortan lautete die Devise: Warten. Sie errichteten am 1. November 1915 das *Ocean Camp*, einige Männer jagten Robben und Pinguine. Das Überleben der Schiffbrüchigen war von den Tieren gleich doppelt abhängig. Sie lieferten frisches Fleisch und ihre dicke Fettschicht ergab den dringend benötigten Brennstoff für Licht, zum Kochen und zum Heizen. Um am Leben zu bleiben, bedeutete es oft zwangsläufig, ein Gemetzel unter den friedliebenden und unbedarften Tieren anzurichten. So berichteten schon frühere Expeditionen von Szenen, bei denen blutende und angeschossene Pinguine zwischen den Männern umherirrten.

Der Schiffszimmermann begann sofort mit Verbesserungen an den Rettungsbooten. Unter anderem brachte McNish zusätzliche Verstärkungen und Aufbauten an den kleinen Booten an. Diese stellten sich nachträglich als lebensrettend heraus. Schlittentrupps holten unaufhörlich Lebensmittel und Material vom Wrack der *Endurance*. Die Männer stocherten mit langen Bootshaken im dunklen Eiswasser des Schiffsinneren herum. Kisten mit verschiedensten Lebensmitteln tauchten an der Oberfläche auf. Mehl, Zucker, Erdbeermarmelade, auch Linsen, Spinat und Dörrgemüse. Die Inhalte der einzelnen Kisten lösten mehr oder weniger Begeisterung aus. Doch jede einzelne Dose Proviant, jedes Kleidungsstück, jeder Segeltuchfetzen war kostbar und konnte ihr Überleben nachhaltig beeinflussen.

OCEAN CAMP

(1. November 1915–23. Dezember 1915) Die Aussichtsplattform als Symbol für die zuversichtliche Ausrichtung der Expedition.

Frank Hurley hielt fest: *Es ist selbst für uns unvorstellbar, dass wir auf einem kolossalen Eisfloß leben. Nur anderthalb Meter Eis trennen uns von dem tausend Meter tiefen Wasser des Ozeans und wir treiben nach den Launen von Wind und Gezeiten, der Himmel weiß wohin.*[52]

Innerhalb von sechs Wochen driftete das *Ocean Camp* 120 Meilen weit. Und obwohl keiner aus der Mannschaft wirklich erwartete, ein rettendes Schiff zu erspähen – wer hätte sich schon hierher verirrt – errichteten sie eine Aussichtsplattform. Dieser Turm war jedoch bei der Beobachtung des Eises und beim Aufspüren von Tieren sehr nützlich.

Mindestens genauso wichtig war, und das wusste Shackleton nur zu gut, den Männer eine Beschäftigung zu geben. Das Nichtstun bedeutete mitunter das Schlimmste von allem, was ihnen der Lauf der Dinge bislang abverlangt hatte. Die Männer hatten bereits einen antarktischen Winter in der Enge des Schiffrumpfes verbracht, blickten immer in dieselben Gesichter. Sie gaben wiederkehrend dieselben Lieder und Geschichten zum Besten. Husseys Banjo erwies sich natürlich als guter Begleiter der Männer. Diese übernachteten in Zelten, die so unglaublich dünn waren, dass sie während der eisigen Polarnächte den Mondschein durch die Zeltplane sahen.[53] Wenn Unwetter über das Camp zogen, mussten die frierenden Männer extreme Temperaturen ertragen. Sie hörten das Bersten des Eises. Ihre Kleidung fror fest und verursachte Schmerzen an Händen und Füßen. Hätten sie ihre Handschuhe auch nur für eine Minute ausgezogen, wären ihnen die Finger erfroren.

Der Befehl lautet: Aufbruch aus dem *Ocean Camp*.
Die Männer hören weiterhin auf Shackleton. Stellt sich nur die Frage, wie lange noch?

Shackleton richtete seine Männer auf, war ihnen Vorbild und motivierte sie. Zur Not auch unter Androhung von harten Maßnahmen. Am 23. Dezember 1915 gab er den Befehl das Lager zu räumen und mit Sack und Pack aufzubrechen. Es war unmöglich, die Rettungsboote auf einmal zu ziehen, sie wogen beladen beinahe eine Tonne. Das bedeutete, ein Boot einige hundert Meter ziehen, zurück zu gehen und das zweite Boot einige hundert

Meter zu ziehen. Auf improvisierten Kufen war es unglaublich anstrengend, das Ganze in Bewegung zu halten. Shackleton selbst ging mit drei Männern als Voraustrupp und suchte die beste Route im Gewirr von aufgeworfenen Eismassen.[54] Ein Wegbautrupp füllte Rinnen aus und schlug Rampen ins Eis, wo Schollen übereinander lagen. Orde-Lees lief auf Skiern zwischen den einzelnen Abteilungen der Kolonne hin und her und übermittelte Meldungen und Anweisungen.[55] Die Männer taten ihr Bestes, aber waren völlig am Ende, wenn sie ein Boot nur eine dreiviertel Meile zogen.[56] Die Tage waren sehr lang, die Sonne ging um drei Uhr morgens auf und sank erst um neun Uhr abends. Shackleton ließ seine Männer vorwiegend nachts ziehen. Dann, wenn die Sonnenstrahlen im antarktischen Sommer nur sehr schräg auf das Eis trafen. Die Schlittenkufen glitten dann leichter als untertags.[57]

DIE JAMES CAIRD AUF IMPROVISIERTEN KUFEN

Die schweren Boote über die unebene Eisoberfläche zu ziehen, ist beinahe unmöglich. Die Männer geraten bald an das Ende ihrer Kräfte.

Da die Männer nach einer Woche härtester Arbeit nur acht Meilen zurückgelegt hatten, brachen sie den Marsch erneut ab und errichteten ein neues Camp. *Patience Camp* war auch notwendig, da ihre Eisscholle begann, an *Paulet Island* vorbei zu driften. Zu diesem Zeitpunkt waren sie immer noch 1.000 Meilen von *South Georgia* und 300 Meilen von *Graham-Land* entfernt. Bei diesem Tempo würden sie rund 200 Tage bis zu dieser Insel benötigen. Die Nahrungsmittel reichten dafür nicht aus. Die meist hungrigen Männer verfügten nur noch über Proviant für einen weiteren Monat.

Die Nahrungsmittel sind äußerst knapp.
Noch dazu kein Fett und Tran, um den Ofen zu betreiben.

Den Ofen mussten sie wegen Fettmangels häufig ausgehen lassen. Der Koch bereitete somit nur ein warmes Getränk am Tag zu. Obwohl das Eis schon starke Risse zeigte, schickte Shackleton einige Männer zurück zur Untergangsstelle der *Endurance,* um nochmals unbedingt erforderliche Nahrungsmittel zum Camp zu bringen.

Es kam zu abenteuerlichsten Szenen. Orde-Lees, der Motorenexperte, begab sich allein auf Skiern weg vom Lager, um zu jagen. Wild sah, dass Orde-Lees wie verrückt zum Camp zurücklief. Mit einem Seeleoparden an den Fersen. Diese extrem gefährliche Unterart der Robben griff jedes Lebewesen an, das ihm begegnete. Orde-Lees Chancen standen schlecht, das Tier bewegte sich schlangenähnlich und wesentlich schneller als jeder Mann auf dem Schnee. Trotz des tiefen Untergrundes gelang es Orde-Lees eine Nasenlänge vor dem Tier zu bleiben. Der Seeleopard sprang in Wasserstraßen und überholte den Mann unter Wasser und Eisbrücken. Orde-Lees schlug mehrere Haken, um dem Tier zu entfliehen. Wild hatte blitzschnell sein Gewehr geholt und war seinem Kameraden entgegen geeilt, wobei er ihn jedoch wegen seiner unendlichen Dummheit ständig lauthals verfluchte. Er lenkte das Tier ab und ließ es kaltblütig auf wenige Meter herankommen. Dann setzte er es mit einem Kopfschuss außer Gefecht. Der Seeleopard hatte furchterregende Reißzähne am Oberkiefer und bei einer

Länge von 3,60 Meter eine ausgewachsene Krabbenfresserrobbe im Magen.[59]

Am 14. Januar 1916 trafen Shackletons Leute eine traurige Entscheidung und erschossen alle Hunde. Kein einziges Tier hätten sie bei den Bootsfahrten mitnehmen können. Noch dazu galt es schlichtweg Nahrungsmittel zu sparen. Von da an verwendeten sie auch Hundepemmikan* für die Mannschaft.

PATIENCE CAMP (29. Dezember 1915–9. April 1916)

Hurley und Shackleton geduldig wartend.

Hurley, der stets kreativ und praktisch veranlagt ist, baut auch einen Ofen aus einer Kohlenrutsche der *Endurance*[58]. Hier enthäutet er gerade einen Pinguin.

Außerdem ordnete Shackleton am 2. Februar 1916 an, das bislang zurückgelassene dritte Rettungsboot, die *Stancomb Wills* zu bergen.[60] Mit dem Februar näherte sich auch das Ende des antarktischen Sommers. Anfang März froren die Schlafsäcke der Männer zu brettharten Ungetümen. Sich warm zu halten, war selbst in den Zelten kaum möglich. Im Inneren schwankte die Temperatur zwischen minus 20 und 30 Grad Celsius. Ihre spärlichen Mahlzeiten erkalteten in den Schüsseln, bevor sie diese halb aufessen konnten. Eine Eisschicht bedeckte sofort ihr Trinkwasser. Das Nahrungs- und Fettproblem spitzte sich erneut zu.

Glücklicherweise dauerte dies nicht lange, denn eine große Ansammlung von Pinguinen besuchte das Lager. Die Männer erlegten so viele wie möglich, auch wenn es wohl ihr sehnlichster Wunsch war, ein mal nur ein Tier ansehen zu können, ohne es gleich totschlagen zu müssen.[61]

Die treibende Scholle wird kleiner und kleiner. Ja, sogar Wasser tritt bereits über die Ränder.

Am 7. März 1916 bemerkte die Mannschaft eine eigenartige sanfte Auf- und Abwärtsbewegung im Eis. Ein Zeichen für Dünung. Das Eis löste sich mehr und mehr auf und die Drift ging ihrem Ende zu. Ihre gehegte Hoffnung, dass die treibenden Schollen sie nah an Land heranbringen würden, mussten die Männer begraben. Die Strömung trug ihr Camp über die nördlichste Grenze der antarktischen Halbinsel hinaus. Die Nahrungsmittel- und Brennstoffvorräte gingen zu Ende. Es gab nur noch ein warmes Getränk am Tag: einen halben Becher Milch zum Frühstück. Durch einen heftigen Wortwechsel in einem der Zelte stieß sich der unbeteiligte Greenstreet seinen Becher mit Milch um. Er hielt seinen leeren Becher in der Hand und starrte hilflos in den Schnee, der seine heiße Milch gierig aufgesogen hatte. Der Verlust war so tragisch, dass Greenstreet den Tränen nahe schien. Ohne

ein Wort streckte Clark seine Hand aus uns goss ein wenig von seiner Milch in Greenstreets Becher. Dr. Macklin, Rickinson, Kerr, Orde-Lees und zuletzt Blackborrow taten es ihm gleich. Schweigend beendeten sie ihre Mahlzeit.[62]

Die Männer treiben an ihrem Ziel vorbei. Und. Sie müssen die Boote einsetzen.

Die Mannschaft brachte dann tatsächlich am 9. April 1916 (492. Tag) die Boote zu Wasser. Vorbeigedriftet an *Paulet Island* waren sie, ohne etwas dagegen tun zu können, über ihr Ziel hinausgeschossen. Nach mehr als fünf Monaten Hilflosigkeit auf den Eisschollen begann jetzt der Überlebenskampf zwischen den Eisbergen. Es dauerte nur wenige Minuten, dann war die Hälfte der Männer seekrank. Der Seegang war so stark, dass sie die Riemen nicht gleichzeitig durchziehen konnten. Wenn das Ruderblatt backbord ins Wasser tauchte, hing das auf der Steuerbordseite in der Luft.[63] Diese nasskalten gefährlichen Bootsfahrten waren verbunden mit der permanenten Gefahr zerquetscht zu werden. Für die Nächte zogen sie die Boote auf blanke Schollen. Eines Nachts zerbrach das Eis genau unter einem der Mannschaftszelte. Holness fiel im Schlafsack liegend in den plötzlich entstehenden Spalt. Shackleton reagierte blitzschnell und zog den hilflosen und durchnässten Mann heraus. Wenige Augenblicke später schloss sich der Spalt wieder. *Alles in Ordnung*, fragte der Boss. *Ja Sir, nur mein Tabak ist dummer Weise verloren gegangen.*[64]

Regenschauer und Schneetreiben wechselten sich ab. Starke Meeresströmungen trieben die fahrenden Boote weit auseinander. Die meisten Mannschaftsmitglieder litten an Erfrierungserscheinungen und an der Ruhr, es gab weiterhin nur ein heißes Getränk am Tag und den „Keks“: einen Biskuitkeks, den die Männer morgens erhielten. Den blickten sie während des Vormittags nur an, mittags lutschten sie daran und abends aßen sie ihn. Schneeschauer bedeckten ihre Körper unablässig mit einer kalten weißen Schicht. Auf den zu Tode erschöpften Männern gefror das Wasser des aufgepeitschten Meeres. Das Rudern wärmte sie zumindest. Dabei krachten die *Burberry*-Kleider, und Eisstücke fielen von ihren Armen und Beinen ab.[65] Hurley bekam schlimme Erfrierungen an den Händen.

Daraufhin gab Shackleton ihm seine Handschuhe. Anfangs wollte der Photograph diese aber nicht annehmen, da er merkte, dass der Boss selbst an Erfrierungen litt. Shackleton drohte letztendlich sie ins Meer zu werfen, wenn Hurley sie nicht sofort anziehen würde. Ununterbrochen schöpften die Mannschaften überkommendes Wasser aus ihren Booten. Es war die einzige Möglichkeit, nicht unterzugehen. Ihre Münder waren ausgetrocknet und die halberfrorenen Lippen angeschwollen und aufgeplatzt. Als einige Männer etwas essen wollten, konnten sie nicht mehr schlucken. Der Hunger unterstützte zudem ihre Seekrankheit.[66] Was sie daran hinderte zusammenzubrechen, war Shackletons Willenskraft. Es ist schwer vorstellbar, aber vermutlich haben sie auf dieser Reise zwischen den Eisbergen durch das Meer wunderschöne Dinge gesehen.

Endlich eine Insel – *Elephant Island* – in Sichtweite.
Doch gottverlassen und keine Hilfe weit und breit.

Einige Männer waren in einer Art Delirium, andere hatten erfrorene Füße. Die Reise geriet zu einem Wettlauf mit dem Tod. Eben in dieser Situation tauchte unmittelbar vor ihnen die Steilküste von *Elephant Island* auf. Sie war kalt und abweisend, aber unbestritten Land. Die kraftlosen Männer brachten die Boote nur mit größter Mühe durch die gefährliche Brandung. Alle spürten am 15. April 1916 (498. Tag) das erste Mal wieder festen Boden unter ihren Füßen.

Seit sechzehn Monaten war die Mannschaft im südlichen Polarmeer unterwegs, seit sechzehn Monaten war keiner mehr an Land gestanden, seit sechzehn Monaten hatte keiner einen Felsen, einen Berg, eine Insel gesehen.[67] Es war die erste Landung von Menschen auf *Elephant Island*.

Der Expeditionsleiter stellte sich vermutlich bei seinem Sprung vom Rettungsboot an den Strand der Insel die Frage: *Warum sollte hier irgendjemand nach uns Ausschau halten?* Jede Suchexpedition würde ihre Anstrengungen sicher auf viel weiter südlichere Gebiete des Weddelmeeres konzentrieren. Niemand käme auf die Idee sie hier zu suchen. Die Mannschaft hatte ihr Schiff verloren, driftete monatelang auf dem Packeis und brachte gerade eine furchtbare Seereise mehr tot als lebendig hinter sich.

Shackleton ließ sofort auf einem qualmenden Speckfeuer heiße Getränke und Seehundfleisch zubereiten und die Männer sich um den Ofen versammeln. Viele von ihnen waren am Ende ihres Durchhaltevermögens angelangt. Hussey hingegen machte Musik, um die Mannschaft aufzuheitern, obwohl ihm fast die Finger dabei abfroren.[68]

Jetzt standen alle Männer wie ausgesetzt auf einem wenige Meter breiten Geröllband. Schnell erkannten sie, hier konnten sie nicht bleiben. Am nächsten Tag fuhren sie sieben Meilen weiter an einen Lagerplatz, der das Beste war, was diese abweisende Küste zu bieten hatte. Eine etwa dreißig Schritte breite und hundert Schritte lange felsige Landzunge. Diese Stelle, *Cape Wild*, benannten sie nach ihrem Entdecker, dem stellvertretenden Expeditionsleiter Frank Wild. Aber auch, weil *Cape Wild* ein wahrhaft wilder Ort war. Ihre Nahrungsmittelvorräte waren fast vollständig aufgebraucht. Da befriedigte sie umso mehr der Anblick von Pinguinen. Einige der Männer waren halb verrückt und drehten durch. Einer erschlug wie verrückt Pinguine und beendete das erst, als er zehn Tiere getötet hatte.

ELEPHANT ISLAND

Erstmals betreten Menschen die Insel. Die *Dudley Docker* bei ihrer Ankunft am 15. April 1916. Nach sechs Tagen auf dem Meer sind die Männer erschöpft, seekrank, durstig und leiden an Erfrierungen.

Die Expedition hat wieder Land unter den Füßen und ist doch vollends aus der Welt verschwunden. In dieser Region des Eismeeres vermutet sie niemand.

Immer wieder beschlich die Männer das Gefühl, kein Mensch würde sie hier finden oder gar von hier retten können. *Elephant Island* lag außerhalb aller Schifffahrtsrouten, auch lag es nicht im Fangbereich der Walfänger. Hier kam nie jemand vorbei, zumal ja auch noch nie vorher ein Mensch auf dieser Insel gewesen war. Noch immer bestand der Zustand, als wäre die Expedition vollends aus der Welt verschwunden. Frank Worsley schrieb in seinem Buch *Der Untergang der Endurance: Kein einziger Mensch der Welt ahnte, wo wir gestrandet waren. Es gab keine Hoffnung auf Rettung. Wir lebten in unserer eigenen Welt, waren von der Außenwelt abgeschnitten, als befänden wir uns auf einem anderen Stern. Ich habe in meinem Leben viele merkwürdige Dinge erlebt, aber dieses Gefühl der Isolation hat sich fest eingeprägt.*[69] Die Lage war verzweifelt, doch der Expeditionsleiter zeigte sich wieder einmal der Situation gewachsen.

Am 18. April 1916 (501. Tag) nahm Shackleton *Captain* Worsley und Frank Wild beiseite und besprach mit ihnen die Lage. Hilfe konnten sie nicht erwarten.[70] Shackleton schmiedete einen Plan, ihre Geschicke selbst in die Hände zu nehmen. Zwei Tage später teilte Shackleton all seinen Männern mit, dass er beabsichtige, mit dem größten Rettungsboot, der *James Caird*, und kleiner Mannschaft nach *South Georgia* zu segeln. Er beschloss, dieses Wagnis selbst einzugehen, zusammen mit fünf Begleitern, die erfahrene Seeleute waren. *Captain* Frank Worsley benötigten sie dabei unbedingt als Navigator. Der Vollmatrose Timothy McCarthy hatte sich bei der vorangegangenen Überfahrt der Boote nach *Elephant Island* ausgezeichnet. Harry McNish, der Schiffszimmermann war wichtig, um sich während der Fahrt um das Boot zu kümmern. Auch wollte Shackleton den bisherigen Querkopf lieber mit bei sich haben, als ihn auf der Insel zurückzulassen. Gleiches galt für Bootsmann John Vincent. Tom Crean, der zweite Offizier, qualifizierte sich durch sein Durchhaltevermögen bis zum Ende. Gleichzeitig war Crean aber in Shackletons Augen für Frank Wild und die zurückbleibenden Männer problematisch, da er sich nicht so gut in die Mannschaft einfügte. Insgesamt nahm der Boss drei potentielle Unruhestifter auf die Bootsfahrt mit.[71] Und. Die halbe Crew war irisch. Neben Shackleton

waren noch Crean und McCarthy an Bord irischer Herkunft.[72] Die Männer fieberten einem baldigen Start entgegen. Und zwar noch bevor der antarktische Winter ihnen den Weg mit Eisbarrieren verlegen würde. Sie konnten das ihnen offen stehende Zeitfenster für eine Überfahrt nicht abschätzen, ein zeitnaher Aufbruch war nötig. Die Witterung hätte ihnen widrigenfalls jederzeit einen Strich durch die Rechnung machen können.

Shackleton versucht alles, um Hilfe zu holen. Doch dafür muss er 1.400 Kilometer im stürmischsten Meer der Welt überleben.

Die Chance, mit der *James Caird South Georgia* zu erreichen, war verschwindend gering. Es hatte noch niemand gewagt, mit einem winzigen Rettungsboot 800 Seemeilen im Südatlantik zurückzulegen.

Der Ozean südlich von *Kap Horn* war und ist Mitte Mai das stürmischste Meer der Welt. Fast unablässig wüteten dort Stürme, die nicht endeten, die haushohe Wogen erzeugten. Dieses Meer mussten sie in einem kleinen verwitterten Boot bezwingen, das während der letzten Monate enorm gelitten hatte. Das Sieben-Meter-Boot sah nie besonders groß aus, doch hinsichtlich der bevorstehenden Unternehmung schien es noch geschrumpft zu sein. Die *James Caird* besaß zudem keinen Kiel. Beim Fahren im Meer bei Wind und Wellen zeigte sie eine mächtige Abdrift. Die Navigation war in diesem Fall nicht nur eine Frage der Arithmetik, sondern vielmehr eine Mischung aus Kunst und Inspiration. Hinzu kam die Gewissheit, dass die Männer keine zweite Chance bekommen würden. Wenn sie die Insel verpassten, würden sie nicht umdrehen und gegen den Wind zurückkreuzen können. Die Aufgabe des Navigators Worsley war also, ein winziges Fleckchen Land in einem grenzenlosen Ozean zu finden. Er musste auf einer Distanz von 800 Seemeilen eine Minimalabweichung von nur zehn Seemeilen zuwege bringen.

Ein Mast aus einem der anderen Boote verstärkte den Rumpf der *James Caird*. Der Schiffszimmermann baute ein zusammengestückeltes Verdeck aus Brettern der *Venesta*-Vorratskisten über das offene Boot. Diese überspannte er mit einer Persenning aus Segeltuch. Bei klirrender Kälte

sprang McNish unweigerlich die Haut der Finger dabei auf. Die Fugen der *James Caird* dichteten seine Helfer mit Marstons Ölfarbe und Pinguinblut ab.

AUFBRUCH DER JAMES CAIRD

Das Boot kentert beinahe in der gefährlichen Brandung. Die tatsächliche Abfahrt findet erst einige Stunden später von weiter draußen statt. Die *James Caird* ist dort zum Beladen mit Ballast und Ausrüstung verankert.

Mit Mast und Segel lag sie am 24. April 1916 (507. Tag) abfahrbereit im Wasser. Zusätzlicher Ballast beschwerte die *James Caird*.* Zwei Männer gingen bei der Abfahrt über Bord. Durch und durch nass blickten sie sich an. Von den zurückgebliebenen Männern tauschten einige mit ihnen die Kleidung, denn diese benötigte bei den Verhältnissen rund vierzehn Tage, um am Leib zu trocknen. Das Ganze war mit einer Art Folter gleichzusetzen. Ersatzkleidung war nicht mehr vorhanden.

ABSCHIED VON DER JAMES CAIRD

Die einzige Hoffnung der Zurückgebliebenen entfernt sich von der Insel. Sie müssen ihre ganze Hoffnung auf die Seetüchtigkeit eines winzigen Rettungsbootes im stürmischsten Ozean der Welt konzentrieren.

Es gibt nur eine Devise: *South Georgia* oder der sichere Tod.

Die Männer am Strand sahen ihre einzige Hoffnung am Horizont verschwinden. Ihr Boss und fünf weitere Männer verließen die zurückbleibenden Kameraden und den ungastlichen Ort. Das Leben aller achtundzwanzig Männer hing an einem kleinen zerbrechlichen Boot, das die stürmischsten Breiten der Erde zu bewältigen hatte.

Die Navigation* und diese Bootsfahrt überhaupt zu überstehen waren die größten Herausforderungen ihrer Reise. Ständiger Schlafmangel bedrohte

die Konzentration. In Vier-Stunden-Schichten waren je drei Männer an Deck und drei versuchten in unbeschreiblicher Beengtheit unter Deck zu kochen und zu schlafen. Dort war nur eine kriechende Fortbewegung möglich. Das Schlafen in halbverfaulenden Schlafsäcken – einen warfen sie nach wenigen Tagen über Bord – brachte kaum Linderung der Müdigkeit. Extreme Kälte von minus 20 Grad und Gischt erzeugten ein andauerndes Durchnässtsein. Eis benetzte stets Kleidung und Schiffshaut. In halsbrecherischen Aktionen befreiten die Männer die *James Caird* von ihrem Eispanzer, da diese zu tief und träge im Wasser lag und zu kentern drohte. Ständiges, durch große Wellen verursachtes Wasserschöpfen ermüdete die Männer zusätzlich. Unglaubliche Wellenberge in Größen von 30 und 40 Metern machten selbst erfahrene Seemänner seekrank. Das Boot fuhr oft genug eine riesige Welle hoch, glitt jedoch kurz vor der Überwindung des Wellenkamms durch die Steilheit der Woge wieder an ihr zurück. Bis zum Ziel durften sie nicht eine Unaufmerksamkeit begehen. Die *James Caird* und ihre Besatzung wäre beim kleinsten Fehler in der Navigation an *South Georgia* vorbei, hinaus in den Atlantik, getrieben und damit für immer verloren gewesen.

Zwei Kameraden hielten *Captain* Worsley beim Navigieren mit dem Sextanten in Richtung Sonne, damit er nicht über Bord ging. Anschließend legten sie mit Berechnungen aus Tabellen ihren Standpunkt fest. Nur viermal konnte Worsley die Position während der gesamten Fahrt bestimmen. Den erfolgswirksamen Rest errechnete er gefühlsmäßig durch das „Koppeln“, eine seemännische Methode zur Kursbestimmung. Unter Deck durchtränkte das eisige Wasser die winzige „Kabine“ des Bootes völlig. *In den Schlafsack zu schlüpfen war eine Tortur sondergleichen. Es fühlte sich an, wie wenn man sich in eine gefrorene Tierhaut legt. … Dann begann es, auch durch Aneinanderschlagen der Füße, endlich zu tauen, und man wünschte, es wäre gefroren geblieben.*[73]

Das Trinkwasser im Boot geht zur Neige. Die sechs Männer verdursten beinahe.
Ihr Überleben hängt an einem seidenen Faden.

Das Trinkwasser ging ihnen aus. Schon zu Beginn der Fahrt schlug eines der beiden Wasserfässer leck und war nun mit Meerwasser durchsetzt. Die sechs Männer waren vom Durst wie besessen. Ihre Haut war ständig nass und wund gescheuert von salziger Kleidung. Die Abschürfungen durch das Kriechen über die Ballaststeine verschlimmerten sich zusehends. Shackleton litt heftig unter Rheuma, versuchte aber dies galant vor den anderen zu verbergen.

In den hohen Wellen umhergeworfen, brach ihnen das Glas am Kompass. Die Männer klebten es mit Heftpflastern aus dem Medizinkasten. Sie mussten hoffen, dass diese mehr als notdürftige Ausbesserung hielt.[74] Nach zwei Wochen sahen sie erstmals Seetang vor ihren Augen im eiskalten Wasser treiben. Ein untrügerisches Zeichen für Land. Sie schafften es tatsächlich in die Nähe ihres ersehnten Zieles *South Georgia*. Ein Hurrikan, der unerwartet auftauchte, hielt sie davon ab, näher an Land zu gelangen und dort zu zerschellen. Sich von der rettenden Insel fernzuhalten und doch zu gewährleisten, keinesfalls aus ihrem Umkreis weg zu treiben, war beinahe unmöglich.

Am 10. Mai 1916 (523. Tag), nach sechzehn Tagen, erreichten sie abends erschöpft *South Georgias* auf jener Seite, die der Walfangstation genau gegenüber lag, getrennt durch das unerforschte Inselinnere. Nach sechs Tagen Aufenthalt am Strand gelang es, mit dem Boot rund zehn Meilen zum Ende eines Sundes überzusetzen. Von dort aus mussten sie eine Möglichkeit zur Überquerung der Insel finden. Eine der dramatischsten Seereisen der modernen Seefahrtsgeschichte war zu Ende. Die Männer schleppten die *James Caird* an der Landungsstelle stundenlang mühsam bis unterhalb eines Felsens, ohne die Möglichkeit, die Insel dort noch einmal lebend per Boot verlassen zu können.* Hätten sie versucht die Wal fangstation *Grytviken* direkt anzusteuern, wäre das Risiko, ins offene Meer und damit ins Vergessen zu treiben, zu groß gewesen. Und dies bei allen Strapazen der bisherigen Reise, allen Leiden, Qualen und Unwägbarkeiten. Die Möglichkeit, die Wahlfangbucht per Boot zu erreichen, gab es für sie nicht. So blieb nur, einen „anderen Weg“ zur Station zu gehen – quer über die Berge und Gletscher der Insel.

Sie sind am Ziel. Und doch weit davon entfernt.

Noch fast hundert Jahre später titulierten viele Experten diese Überfahrt als die großartigste Bootsreise aller Zeiten. Sie hatten das Unglaubliche geschafft, hatten in einem winzigen Boot dem stürmischsten Ozean der Erde getrotzt, hatten 800 Seemeilen hinter sich gebracht, ohne zu kentern oder zu erfrieren. Jetzt waren sie am Ziel – und doch weit davon entfernt.*

Den ausgelaugten Männern bleibt nur die Überquerung von *South Georgia*.
Noch nie zuvor hat ein Mensch das Innere der Insel betreten.

So brach Shackleton mit Frank Worsley und Tom Crean am 19. Mai 1916 um drei Uhr morgens auf, um die vergletscherte Insel zu durchqueren. Ausgerüstet bloß mit einem Zimmermannsbeil zum Stufenschlagen, einem 15 bis 20 Meter langen Hanfseil und je acht Schiffsnägeln als Steigeisenersatz in den Schuhen. Auf einen Schlafsack und unnötig viel Proviant oder Brennstoff verzichteten sie aus Gründen der Geschwindigkeit. Noch nie zuvor hatte ein Mensch das Innere dieser Insel betreten.

SOUTH GEORGIA
Die Insel ist unerforscht und angeblich unpassierbar. Das Photo zeigt einen Blick in das unbekannte Innere und auf die Walfangstation *Grytviken*.

Ein verwirrendes Durcheinander von Bergkämmen, Hochebenen und Gletschern erwartete die Männer. Sie konnten es damals noch nicht erahnen, aber *South Georgia* verfügte über gezählte 163 [sic!] Gletscher.[75] Unzählige Male änderten sie die Route oder kehrten um. Die Männer quälten sich erfolglos stundenlang auf Gipfel. Dreimal führte Shackleton seine Begleiter vergebens auf 1.300 m hohe Berge, nur um oben angelangt festzustellen, dass sie sich verirrt hatten oder dass es keine Abstiegsmöglichkeit auf der anderen Seite gab. Weil sie Brennstoff sparen mussten, konnten sie nicht genug Schnee zum Trinken schmelzen. Ihre Körper trockneten aus, die Männer begannen zu halluzinieren.[76] Zwischendurch entschieden sie sich für hochriskante und halsbrecherische Abfahrten. Auf dem zusammengerollten Seil sitzend rutschten die drei Kameraden in wenigen Minuten über Steilhänge zwischen 500 und 1.000 Höhenmeter in die Tiefe. Als die

Begleiter über Müdigkeit klagten, befahl Shackleton ihnen eine halbe Stunde zu schlafen. Der Boss hielt Wache. Nachdem er seine Kameraden aufgeweckt hatte, glaubten die beiden, dass ein noch längerer Schlaf nötig sei. Shackleton trieb sie jedoch unerbittlich weiter an. Später erklärte er ihnen, dass er sie bereits nach fünf Minuten wieder wecken musste, aus Angst selbst einzuschlafen. Schlaf ging in so einer Situation unmerklich in den Tod über.

Sie starren gebannt auf den Chronometer.
Ein Ton kann sie um 7 Uhr in die Zivilisation zurückbringen.

20. Mai 1916 (533. Tag): Die drei Männer standen 800 m über dem Meer auf einem Hang, der ihnen die Sicht zum Wasser verstellte. Sie glaubten den Ton der Dampfpfeife zu hören, der die Arbeiter der Walfangstation weckte. Sie waren sich nicht ganz sicher und starrten gebannt auf den Chronometer. Würde um 7 Uhr wieder das Signal an ihre Ohren dringen, da es dann die Walfänger zur Arbeit rief? Tatsächlich! Keiner von ihnen hatte jemals süßere Musik vernommen. *Es war das erste von Menschen verursachte von außen zu uns dringende Geräusch, das wir seit Dezember 1914 gehört hatten*, beschrieb Shackleton später die Szene in seinem Buch *South*. Das Beil warfen sie über den letzten Wasserfall hinunter, ihr Seil ließ sich nach dem Abstieg durch diesen nicht mehr bergen. In 36 Stunden durchquerten sie die Insel auf einer Strecke von 42 Kilometern und erreichten die rettende Walfangstation *Grytviken*. Das Einzige, was sie noch mit sich trugen, abgesehen von der nassen Kleidung an ihrem Leib, war das Logbuch, fest verschnürt in einer zerschlissenen Öljacke. Das war alles, was sie aus der Antarktis zurückbrachten in die Welt, aus der sie vor anderthalb Jahren mit einem seetüchtigen Schiff, kompletter Polarausrüstung und hochfliegenden Plänen aufgebrochen waren. Als sie sich der Walfangstation näherten, waren ihre Gefühle unbeschreiblich. Die total erschöpften Männer befanden sich bei der gesamten Überquerung am absoluten Limit der Leistungsfähigkeit und stiegen wie in Trance den letzten Hang hinunter. In völlig verdreckter und zerschlissener Kleidung, unansehnlich, aber befreit von der großen Last

und Anspannung. Die ersten beiden Kinder, die die drei ausgelaugten Gestalten sahen, liefen sofort davon.

Vor der Tür, da stünden merkwürdig aussehende Männer, meldet ein Stationsarbeiter.

Ein Matrose brachte die langhaarigen Männer mit verfilzten Bärten und russgeschwärzten Gesichtern zu Thoralf Sørlle, dem Leiter der Station. Der Freund Shackletons erkannte den Forscher und seine Begleiter zuerst nicht. Kein Wunder. Drei Monate hatten sie sich nicht waschen können. Seit einem halben Jahr trugen sie dieselbe Kleidung am Leib. „Wer zum Teufel seid ihr?“, fragte Sørlle. *Du kennst mich nicht?*, fragte Shackleton. „Ich kenne die Stimme“, antwortete Sørlle zweifelnd.[77] Ein Walfänger, der bei der Begegnung in Sørlles Büro zugegen war, erzählte, dass sein Chef vor Überraschung und Erschütterung zu weinen angefangen habe, als ihm klar wurde, wen er vor sich hatte. Die drei waren wie Männer, die von den Toten zurückgekehrt waren. Sie kamen aus der Vergangenheit zurück. Eine ihrer ersten Fragen lautete: *Wann war der Krieg vorüber?* Shackleton erinnerte sich später, wie der Stationsleiter sie anblickte und sagte: „Der Krieg ist noch nicht vorbei, Millionen sind schon gefallen. Europa ist verrückt. Die Welt ist verrückt.“

Einen Tag später dampfte das Walfangschiff *Samson* in die Bucht der drei zurückgelassenen Männer, holte diese mit einem Signalton aus ihrem Unterschlupf zu sich an Bord und damit zurück in die Zivilisation. Zweiundzwanzig weitere Expeditionsmitglieder befanden sich ungleich weiter entfernt auf Hilfe wartend. Die Schilderungen eines unvorstellbaren Krieges beschäftigen die Männer, doch mehr noch waren sie mit sich selbst befasst. Sie waren unglaublich reich an Erinnerungen und Eindrücken. Sie hatten die gewaltige Stimme der Natur vernommen und waren zur nackten Seele des Menschen vorgedrungen. *Während jenes langen sechsunddreißigstündigen Marsches über die namenlosen Berge und Gletscher von South Georgia hatte ich oft das Gefühl gehabt, wir seien zu viert, nicht zu dritt. Und Worsley und Crean empfanden dasselbe. Man spürte das Fehlen menschlicher Worte, die Armut der Sprache der*

Sterblichen, wenn man versucht, das Unaussprechliche zu beschreiben. Doch ein Bericht über unsere Irrfahrten wäre unvollständig ohne die Erwähnung dieses Ungreifbaren, das uns im Innersten berührte.[78]

Zweiundzwanzig Männer sitzen auf einem denkbar schmalen, eisig kalten und ausgesetzten Küstenstreifen fest. Sie warten auf Shackleton.

Verlorenen gleich waren die Männer auf *Elephant Island* zurückgeblieben. Als seinen Stellvertreter hatte Shackleton Frank Wild bestellt und hatte diesem ein schriftliches Vermächtnis für die Führung der Gruppe hinterlassen. Wild nahm seine Aufgaben sehr ernst und verbreitete bei jeder Gelegenheit Optimismus. Er tat alles, um die Moral seiner Männer hoch zu halten.

Den Versuch, eine Eishöhle in den Gletscher zu graben, gaben sie bald auf. Ihre Körperwärme schmolz das Eis, sodass es in der Höhle leider ständig feucht war. Also befahl Wild, die beiden verbliebenen Boote umgedreht auf Steinmauern zu legen. Segeltuch- und Zeltstreifen bildeten eine notdürftige Dach- und Seitenverkleidung für Windgeschwindigkeiten jenseits von 160 Stundenkilometer.

Jeden Morgen weckte Wild die Männer auf ein Neues mit: *Räumt eure Siebensachen auf, Jungs, vielleicht kommt heute der Boss zurück!*

Die Schlafsäcke waren tropfnass. Ihre Kleidung begann sich mehr und mehr am Leib aufzulösen. Nachts schliefen sie doch tief und fest, obwohl unter ihren Schlafsäcken das Eis und Pinguinkot zu Wasserlachen taute. Hurley schrieb in sein Tagebuch: *Wir beten darum, dass die James Caird South Georgia sicher erreichen möge und ohne Verzögerung Hilfe holt. Das Leben hier ohne Hütte und Ausrüstung ist fast unerträglich.*[79]

DIE UNTERKUNFT AUF ELEPHANT ISLAND
Die zwei übrig gebliebenen Rettungsboote bilden, kieloben liegend, eine notdürftige Behausung für zweiundzwanzig Männer. Und das für vier Monate. Einige schlafen auf den Ruderbänken, andere am Boden.

Trotz aller Qualen. Jeder hält an seinem Tagespensum fest. Samstags gibt es zur Auflockerung Konzerte.

In den ersten sechs Wochen erlegten sie 606 Pinguine, die zweiundzwanzig Männer benötigten fortlaufend Unmengen an Fleisch der Vögel und zusätzlich ihr Fett als Brennmaterial. Manchmal traf Wild aber Fehlentscheidungen, da er an Shackletons Prinzipien zu starr festhielt. Um den Männern zu beweisen, dass er täglich mit der Rückkehr Shackletons rechnete, vermied er es, einen zu großen Vorrat an Fleisch anzulegen. Es war nicht so, dass sie zu diesem Zeitpunkt dabei waren zu verhungern, sie aßen aber definitiv immer nur Pinguin. Pinguin zum Frühstück, Pinguin zu

Mittag, Pinguin am Abend, Pinguinschnitzel, Pinguinschenkel, Pinguin gekocht, Pinguin geschmort, Pinguin in Pinguinfett frittiert.[80] Mit Anbruch des Winters trafen täglich weniger Robben und Pinguine ein und dies zwang die Männer, auch mal Seetang zu kochen. Teilweise konnten sie zu wenig oder kein Trinkwasser schmelzen, da der Brennstoff zur Neige ging. Süßwassereis gab es genug auf der Insel, aber sie konnten es bei diesen Temperaturen nicht lutschen. Es ergab schreckliche Blasen an Lippen und Zunge, wie wenn man an einem glühenden Stück Eisen gelutscht hätte. Die Routine blieb stets aufrecht. Die Männer waren andauernd beschäftigt und die Schwächsten unter ihnen fortwährend umsorgt. Samstags gab es Konzerte und gemeinsame Lieder. Bleibt anzumerken, dass Hussey ein sehr begrenztes Repertoire hatte, sechs Lieder, um genau zu sein.[81]

Eines Tages, Mitte Juni 1916, verwandelten die beiden Expeditionsärzte, Dr. Mcllroy und Dr. Macklin, ihre Notunterkunft in einen Operationssaal. Nachdem die wenigen chirurgischen Instrumente in einem großen Topf ausgekocht waren, amputierten sie unter unglaublichen hygienischen Zuständen die erfrorenen Zehen des blinden Passagiers Blackborrow, der die ganzen letzten Wochen schwer litt.[82] Die Operation rettete nicht nur sein Bein, sondern vermutlich sogar sein Leben.

Mittlerweile, Ende Juni 1916, war es zwei Monate her, dass Shackleton mit seinen fünf Begleitern *Elephant Island* verlassen hatte. Natürlich dachten die Zurückgebliebenen unaufhörlich an die riskante Überfahrt nach *South Georgia* und wie ihnen wohl das Schicksal gesonnen war.

Wild und seine Männer entwarfen einen Notplan für den Fall, dass Shackleton nicht durchkommen würde. Sie überlegten, ein zweites Rettungsboot mit kleiner Mannschaft nach Norden zu schicken. Zu diesem Zeitpunkt hielt sie ihr großes Vertrauen in Shackleton davon ab.

Räumt eure Siebensachen auf, Jungs, vielleicht … Wild erwies sich trotz aller Widrigkeiten als große Stütze, war beliebt und von allen respektiert.

SHACKLETONS MANNSCHAFT AUF ELEPHANT ISLAND

Die dreckigste und ungepflegteste Gesellschaft, die je auf eine Platte gebannt wurde.[83] 10. Mai 1916. Sie leben fast ausschließlich von Pinguin- und Robbenfleisch.

Die Rettung der Männer von *Elephant Island* scheint undurchführbar.
Alles was schief laufen kann passiert.

Nur wenige Tage nach ihrer Ankunft bei den Walfängern kam Shackleton mit der *Southern Sky* Ende Mai 1916 bis auf 60 Meilen an *Elephant Island* heran. Dann nötigten Packeis und Kohlenmangel zur Aufgabe. Am 10. Juni 1916 hatte Shackleton ein anderes Schiff aufgetrieben, die *Institutode Pesco No. 1*, und fuhr bis auf 20 Meilen zur Insel, musste aber erneut dem Packeis Tribut zollen und umkehren. Mit der *Emma* brach er wiederum auf, Packeisfelder und Kohlemangel ließen ihn nur 100 Meilen an sein Ziel heran. Das Schiff war ständig in Gefahr zu sinken. Zehn Meter hohe Wellen

stürzten auf die *Emma* ein. Zwei Wochen lang kämpften die Männer an Bord, um das Schiff flott zu halten.[84] Etwas gänzlich Untypisches geschah. Worsley sah Shackleton zum ersten Mal zu einem Whiskey greifen. Er war verzweifelt, so nah dran zu sein und dann mit der Rettungsaktion zu scheitern. Zwischenzeitlich gelangte die Nachricht von Shackletons abenteuerlicher Bootsfahrt und der Überquerung *South Georgias* bis nach England. Shackletons Frau Emily erhielt ein persönliches Telegramm von der Königin.

> *Telegram from Queen Alexandra to Emily Shackleton, 3rd July 1916*
>
> *My heartiest congratulations to you on the news of the safety of your heroic husband.*[85]

Gerettet. Shackleton holt seine Mannschaft zurück ins Leben.

Erst am 30. August 1916 (635. Tag), vier Monate, nachdem die *James Caird* von *Elephant Island* abgesegelt war, kamen alle Männer in Sicherheit. Mithilfe der chilenischen Regierung setzte Shackleton im vierten Anlauf das Schiff *Yelcho* ein und schaffte so die Rettung. Das Bravourstück dieser waghalsigen Aktion war es, trotz der kritischen Eissituation um die Insel die Männer heraus zu holen. Alles in allem harrte die Mannschaft 128 qualvolle und ungewisse Tage auf dem unwirtlichen Platz aus.

Shackleton: Nicht ein Leben verloren und dabei sind wir durch die Hölle gegangen.

Die Meldung, dass ein Schiff am Horizont auftauchte, nahmen sie ungläubig auf, doch verrückt vor Freude krochen die Männer aus ihrer Behausung. Wild befahl, das seit Monaten bereitgehaltene Leuchtfeuer anzuzünden. Und

Hurley empfand dieses Ereignis ihrer Rettung als die richtige Gelegenheit, eines der letzten drei Photos zu schießen.*

DIE RETTUNG DER MANNSCHAFT VON ELEPHANT ISLAND

Gebannt starren die Männer auf das Meer. Der Rauch des Signalfeuers untermalt ihre Situation einzigartig. Ihre wenigen Habseligkeiten sind schnell gepackt.

Als das kleine Ruderboot von der *Yelcho* zu ihnen kam, beugte sich Shackleton aus dem Boot und rief: *Seid ihr alle wohlauf?*, woraufhin Frank Wild antwortete, dass jeder Mann am Leben und so weit auch gesund sei. Als Shackleton das vernahm, schwand mit einem Schlag die Angst, die ihn seit Monaten gequält hatte. Shackleton besichtigte weder das Lager der Männer noch betrat er die Insel. Im Beiboot verbleibend und zur Eile treibend riskierte er nicht noch mehr und verschenkte keinen kostbaren Moment.[86] Bis vor wenigen Minuten waren die zurückgelassenen Männer in einer völlig verzweifelten Lage, am Ende ihrer Kräfte und Nahrungsmittel angelangt. Und in dieser Situation tauchte ihr Boss auf, mit dem sie vielleicht insgeheim schon gar nicht mehr gerechnet hatten. Shackleton hatte

seinen Männern und der Welt draußen viel zu erzählen. Aber der Brief, den er an seine Frau sandte, hielt nur das Wesentliche fest.

> *My darling,* *3rd Sept 1916*
>
> *I have done it. Damn the Admiralty. I wonder who is responsible for their attitude to me. Not a life lost and we have been through Hell. … Give my love and kisses to the children.*
>
> *Your tired Micky*[87]

Jennifer Armstrong formulierte es in ihrem Buch *Shipwreck at the bottom of the world* mehr als treffend: “Shackleton brought them all home.”[88]

Die Rossmeergruppe ist auch in Schwierigkeiten geraten. Shackleton macht sich direkt auf den Weg dorthin.

Mit britischer und australischer Finanzhilfe lief bereits eine Rettungsexpedition von Neuseeland aus an. Dessen ungeachtet machte sich Shackleton sofort auf den Weg dorthin, um die Leute der Rossmeergruppe von der anderen Seite der Antarktis zu retten. Während zehn Männer der Landmannschaft Depots für die Antarktisdurchquerer anlegten, riss sich die *Aurora*, mit achtzehn Mann Besatzung an Bord, am 6. Mai 1915 in einem Sturm unerwartet und plötzlich los.[89] Die *Aurora* driftete zehn Monate angeschlagen und manövrierunfähig durch das Packeis. Bei der Rückkehr vom Schelfeis musste die Landgruppe feststellen, dass ihr Schiff sich im Sturm aus den mächtigen Verankerungen befreit hatte.* Als Shackleton die aus dem Inneren der Antarktis zurückgekehrten Männer rettete, meldeten sie, dass plangemäß bis hin zum *Beardmore*-Gletscher alle Depots angelegt waren.[90] Ihre Strapazen gipfelten in einem Kampf auf Leben und Tod. Trotz extremen Hungers wollten die Männer nicht die für Shackleton und die anderen Durchquerer bestimmten Lebensmittel verzehren. Einer starb, zwei weitere verloren später wegen einer Unachtsamkeit ihr Leben.[91] Die Männer im Rossmeer standen nicht unter Shackletons direktem Kommando.

Shackleton und seine Männer verriegelten im Januar 1917 die Tür der Hütte am *Hut Point*. Sie blieb für über 30 Jahre geschlossen. Erst 1948 kam eine amerikanische Expedition mit Admiral Byrd und stattete dem historischen Platz einen Besuch ab.[92]

Shackletons Rückkehr nach England. Eine Rückkehr in die moderne Welt.
Die *Endurance*-Expedition gerät ob der Kriegstoten ins Vergessen.

Während Europa unterzugehen drohte, kämpften Shackleton und seine Männer ums Überleben. Sie waren zu unmenschlichen Strapazen verurteilt und standen sie durch, vielleicht auch nur, weil sie ihrem Boss vertrauten. Die Mannschaft der *Endurance* kehrte in eine britische Nation zurück, die nur noch wenig an die erinnerte, die sie Jahre zuvor verlassen hatten. Sie betraten die moderne Welt. Der Krieg lag jenseits ihrer Vorstellungskraft. Shackleton tauchte angesichts der Gemetzel auf den Schlachtfeldern fast unter. Tief erschöpft und ruhelos fand er sich in London nicht mehr richtig zurecht. Das Land hatte zu viele tote Helden, um die Expeditionsmitglieder bei ihrer Heimkehr gebührend zu feiern. Die englische Presse nahm ihre Rettung zur Kenntnis. Die Titelseiten waren für die Namen anderen Helden reserviert. Jene Ausgabe der Londoner Times vom September 1916, in der vom glücklichen Ende der Shackleton-Expedition zu lesen war, listete auf den ersten Seiten 4.530 Namen auf, die der englischen Gefallenen und Verwundeten eines einzigen Tages. Was zählten da 28 Überlebende aus dem Eis?[93]

Es beschlich die Mannschaftsmitglieder das Gefühl, sich davongestohlen zu haben. Nicht lange. Der Staat schickte die Männer nach ihrer Heimkehr größtenteils in den Ersten Weltkrieg. Viele wollten beisammen bleiben und kämpften in denselben Regimentern, auch um ihr Leben. Manche starben sinnlos. Wenige Wochen, nachdem sie die *Endurance*-Expedition überlebt hatten. Doch wie sollte es anders kommen, Entsetzen und Trauer des Ersten Weltkrieges verbannten alle Großtaten der Expedition aus dem öffentlichen Bewusstsein. Drängten sie in den Nebel des Vergessens.

Shackleton selbst war ruhelos. Er versuchte eine Stellung zu finden, in der er Uniform tragen konnte. Zu einer Propagandamission reiste er im Oktober 1917 nach Buenos Aires. Er sollte die Moral der Briten in Südamerika heben. Ab April 1918 war er anfangs in London und dann auf Spitzbergen und später in Murmansk eingesetzt. Als *Stabsoffizier für den arktischen Transport*. Dort angekommen, erreichte ihn die Meldung vom lang ersehnten Kriegsende.[94]

Shackletons vierte und letzte Expedition, ein Unternehmen ohne klare Ziele.
Alles, was zählt, ist, dass sie wieder nach Süden ziehen.

Genau genommen war die *Endurance*-Expedition Shackletons letzte Chance zur Erlangung von Ruhm. Im hektischen Nachkriegs-London fühlte er sich überflüssig. Anstatt bei seiner Frau Emily verbrachte er die Zeit mit seiner Geliebten. Er benötigte Geld und hatte auch etwas zu verkaufen. So ging Shackleton auf Tournee durch Europa und die USA. Der Mann aus der Antarktis war eine Attraktion. Doch die Aufregung um seine Person war auf Dauer nicht nach seinem Geschmack.

1921 überraschte Shackleton die Öffentlichkeit mit einer sensationellen Meldung. Fünf Jahre nach dem *Endurance*-Abenteuer brach er im September dieses Jahres noch einmal in den Süden auf. Für die *Shackleton-Rowett*-Expedition hatte er ein weiteres Mal Geld organisiert und ein Schiff gekauft: die *Quest*. Schiff und Mannschaft waren deutlich kleiner als 1914 und auch das geplante Unternehmen an sich bei weitem nicht so spektakulär. Eine Umrundung der Antarktis fasste er vage ins Auge. Eine Handvoll Männer von der alten Mannschaft begleitete ihn. Im Grunde war es keine wirkliche Expedition, die Shackleton antrat, mehr eine Flucht. Er folgte den Spuren seiner Vergangenheit und machte Station auf *South Georgia*. Frank Wild vertraute er an, dass er gar nicht so richtig wusste, wohin die Reise gehen sollte.[95] Am Abend seiner Ankunft auf *South Georgia* hatte er das Gefühl, zu Hause zu sein. In der darauffolgenden Nacht vom 4. auf den 5. Januar 1922 starb der Antarktispionier innerhalb weniger Minuten an einer

Herzattacke. Nicht ohne zuvor in sein Tagebuch *Ein wunderbarer Abend* notiert zu haben.[96]

> **The Deck log of the Shackleton-Rowett Expedition (1921–22), Quest**
>
> **5 January, 3am. Sir Ernest Shackleton died suddenly of heart failure.**[97]

Er war knapp achtundvierzig Jahre alt. Wahrscheinlich hatte Shackleton bereits auf der *Endurance*-Expedition mehrere kleine Herzattacken erlitten. Er ließ sich deswegen nie untersuchen oder gar behandeln.[98] Seine Männer beerdigten ihn auf Wunsch seiner Frau auf dem kleinen Wahlfängerfriedhof der Insel. Begraben dort, wo er viel mehr daheim war als sonst wo auf der Welt, auf seiner Schicksalsinsel. Norwegische Walfänger gaben ihm das letzte Geleit. Die Geschichtsbücher bezeichnen die Zeit von Amundsen, Scott und Shackleton als Ära der letzten Helden – eine Ära, die mit Shackletons tödlichem Herzinfarkt im Jahr 1922 zu Ende ging.[99]

Geschichte der Antarktisdurchquerung nach Shackleton. Der Plan, 75 Jahre unerreicht.

Das Ziel der *Imperial-Trans-Antarctic-Expedition* war die Durchquerung des antarktischen Kontinents, und zwar von Westen nach Osten. Die Tatsache, dass dies nach Shackletons Scheitern volle dreiundvierzig Jahre unversucht blieb, beweist die Kühnheit der *Endurance*-Expedition. Erst 1957/58 brach Dr. Vivian E. Fuchs zur *Commonwealth-Trans-Antarctic-Expedition* auf. Die britischneuseeländische Mannschaft war mit komfortablen und beheizten Kettenfahrzeugen unterwegs. In diesen führten sie Funkgeräte mit großer Reichweite mit. Von Unterstützungsflugzeugen sowie Hundegespannen begleitet, riet man Fuchs dringend, aufzugeben. Nach einer nicht ungefährlichen und qualvollen Reise von vier Monaten gelang ihm und Sir Edmund Hillary die Vollendung dessen, wozu Shackleton 1914 aufgebrochen war. Wenn auch nur mit Maschinenkraft.

Zu Fuß und damit als unmittelbarer Umsetzer von Shackletons Idee schaffte diese Route erstmals Reinhold Messner mit Arved Fuchs 1989/90. Aus Termin- und Wetterproblemen nicht auf der gesamten Strecke. Dennoch legten sie 2800 Kilometer in 92 Tagen zurück. Als die ersten Menschen, die in der Lage waren, Shackletons kühnen Plan umzusetzen.

Mythos Shackleton im engeren und weiteren Sinn.

Shackleton war schon zu Lebzeiten ein Mythos. Ganz anders als Scott, der erst durch seinen Heldentod am Südpol als der tragische Nationalheld galt, oder Amundsen, der als klug planender Stratege seinen Triumph feierte. Tot oder mythisch. Wir haben die Geschichten. Aber Scott und andere haben dafür bezahlt.[100]

Es erscheint geradezu wie eine Ironie des Schicksals, dass Shackleton erst durch das dramatische Scheitern der *Endurance*-Expedition in die Geschichte einging. Seinen Schicksalgefährten, die er aus der Hölle des Eismeeres rettete, ist Shackleton jedenfalls unvergessen geblieben. Sir Ernest Shackleton war ein Mensch mit Widersprüchen und Träumen. Er konnte noch dazu bei keiner seiner Expeditionen sein ursprüngliches Ziel erreichen, besaß aber das unglaubliche Talent, in anderen Begeisterung und Loyalität zu wecken. Shackleton bewegte durch seine Art der Menschenführung und die Gabe zur Anpassung seiner Expedition an die gegebenen Umstände ungleich mehr als andere tragische Helden, die mit Pflichtaufopferung und militärischem Stil führten. Er war stets eine positive Figur mit grenzenlosem Überlebenswillen und hatte enormes Verantwortungsbewusstsein für seine Teammitglieder und eine bemerkenswerte Philosophie für seine Expedition.

Was anderen Expeditionsleitern fehlte, war die menschliche Dimension. Shackleton verkörperte sie wie kaum ein Zweiter.[101] Wann immer sich bei Shackletons Expeditionen das Blatt gewendet hatte und dies Veränderungen erforderte, konnte er durch seinen Führungsstil Enormes bewirken. Kapitel 4 verdeutlicht Shackletons, den alten auf Befehl und Kontrolle basierenden Führungsstrategien diametral entgegengesetztes, Verständnis. Er legte durch seine mythische Führungskunst geradezu die Grundlage für ein

Unternehmen mit menschlichem Antlitz. Dies gilt für seine Führungskunst im engeren und weiteren Sinn. Im Speziellen ergibt sich alleine durch die Tatsache, dass ihm alle Männer über so lange Zeit ihr Leben anvertrauten, eine bemerkenswerte Dimension.

* In den späten 70er Jahren des 20. Jahrhunderts ersetzte man aus Gründen der Korrektheit den Begriff *Eskimo* durch *Inuit. Eskimo* sehen viele durch seine Übersetzung *Rohfleischfresser* als herabsetzend an.

Im Gegensatz zu Kanada wird in Alaska das Wort Eskimo nicht negativ interpretiert. Dort verwenden es die Menschen aus Gründen der Bequemlichkeit weiter (aus: SALISBURY, Gay und Laney: „Nordwestwärts nach Nome“, S. 174).

* Heute wagen sich in diese Region nur noch stählerne Eisbrecher mit Maschinen von mindestens 20.000 PS vor. Bemerkung: Das erste betriebsfähige Dampfboot der Welt wurde 1783 gebaut. In die Antarktis selbst kamen die Dampfschiffe erst spät (erstmals 1864), dann aber mit umso größerer Kraft. (GURNEY, Alan: „Der weiße Kontinent“, S. 384–387)

* Bemerkung: Noch heute, im 21. Jahrhundert, ist es so, dass in der Antarktis im Winter und insbesondere in der Polarnacht, also für rund achteinhalb Monate im Jahr keine Flugzeuge landen können. Die speziell umgerüsteten LC-130 Herkules-Antarktismaschinen (USA) können unter 50 Grad Celsius weder landen noch starten. Ein Festfrieren am Boden innerhalb von Minuten beziehungsweise ein Bersten der Hydraulikteile wäre die Folge. Von den flug- und landetechnischen Problemlagen in dieser beinah endlosen Nacht einmal abgesehen. Es ist tatsächlich leichter, einen Astronauten aus der internationalen Weltraumstation ISS zu retten, als jemanden im Winter vom Südpol auszufliegen.

* Pemmikan besteht aus zerkleinertem Dörrfleisch und Fett. Es handelt sich um eine sehr nahrhafte und haltbare Mischung, die nur rund ein Fünftel von Frischfleisch wiegt. Pemmikan wird direkt verzehrt oder dient auch als Grundlage für andere Gerichte. Die gute Haltbarkeit und der hohe Nährstoffgehalt machen Pemmikan schon seit langem zur idealen Expeditionsverpflegung. Hundepemmikan ist zudem oft mit Mais, Haferflocken und Gerste versetzt.

* Mehrere hundert Kilogramm Steine bis zwei Tonnen Steine, je nach betrachteter Quelle.

* “This was before the use of radio signals to plot positions, before radar, before satellites. They used a few basic instruments, some almanacs, and math”. (AMSTRONG, Jennifer: “Shipwreck at the bottom of the world”, S. 72)

* Im Jahr 2000 gelang es erstmals, Shackletons Seereise „nachzustellen“. Der Seefahrer und Abenteurer Arved Fuchs hat einen Teil der Expedition mit seiner *James Caird II* „nachgelebt“. Mit Begleitschiff, Satellitennavigatonssystem, Funk, modernster Bekleidung, Nahrung, Kocher, … Er ist an seine Grenze gestoßen und musste teilweise vom Hilfsschiff geschleppt werden.

* Die *James Caird* gehört heute dem *Dulwich College* in London. Shackleton selbst hatte das Boot seiner alten Schule geschenkt. Von Zeit zu Zeit befindet es sich auf Ausstellungen rund um den Erdball (wenn Sie einmal in London sind, besuchen Sie doch dieses kleine und zerbrechlich wirkende Symbol der Expedition, um sich ein eigenes Bild über die Leistung der sechs Männer zu machen).

* „*Und ich freue mich sagen zu können, dass der Film, nach allem was er mitgemacht hatte, diese wahrhaft historische Szene getreulich ablichtete.*“ (HURLEY, Frank, „Die Schicksalsfahrt der *Endurance*“, S. 209)

* Die Anker der Aurora liegen heute noch am Strand.

4. SHACKLETONS FÜHRUNGSKUNST

SHACKLETONS FÜHRUNGSKUNST IM HISTORISCHEN ZUSAMMENHANG.

In der Meinung, die ich mir damals sofort bildete, wonach Shackleton eine ideale Führungspersönlichkeit ist, bin ich nie mehr schwankend geworden. Und meine Überzeugung hat sich vollauf bestätigt.[1]

Shackleton war eine natürliche Führungskraft, ein Mann der Aktion mit starker Vorstellungskraft und ebenso ein aufrichtiger und ehrlicher Mensch.[2]

Niemand erwartet von einer Führungspersönlichkeit, dass sie perfekt ist – nur authentisch und aufrichtig muss sie sein.

Dieser Satz ist wie gemacht, um Shackletons Führungskunst zu verdeutlichen. Ihm haftete ein besonderes Charisma an. Auch heute haben erfolgreiche und beliebte Menschen das gewisse Etwas. Eine Bandbreite unterschiedlichster Fähigkeiten, welche über profan fachliches Wissen hinausgehen. Diese sind auf der emotionalen und kommunikativen Ebene angesiedelt und maßgeblich am Erfolg beteiligt.

Der Fortschritt des Wissens über diese sogenannten weichen Fähigkeiten von Führungspersönlichkeiten ist rasant, träge dagegen die praktische Anwendung dieser Kompetenzen. Wertschätzung und Authentizität sind in der Geschäftswelt von heute kritische Erfolgsmomente. Wer andere

Personen nicht auch menschlich überzeugen und begeistern kann, dem nützen die besten Fachkenntnisse wenig. Immer mehr Unternehmen erfassen die Bedeutung und rufen nach diesen Befähigungen, ohne die Führungsqualität unvorstellbar ist, und das zu Recht. Wir wissen heute, bevor wir andere führen, müssen wir uns selbst führen können.

Führungsqualität ist kein Zufall. Verabschieden wir uns von Gedanken, die das in Frage stellen. Je eher, desto besser. Hingegen Fragen stellen und in Frage stellen, ob wir uns in unserer Führungsaufgabe auf einem guten Weg befinden, sollten wir. Und das täglich neu.

Shackletons Führungskunst war zu mannigfaltig ausgeprägt, um die Facetten hier mit einem Anspruch auf Vollständigkeit darzulegen. Shackleton wurde den Problemen in ihrer Unterschiedlichkeit gerecht. Er hatte die Fähigkeit, den richtigen Blickwinkel und die richtige Augenhöhe zu finden. Der Vielfalt der Problemstellungen konnte er eine Vielfalt von Lösungen entgegenstellen, wenn auch manchmal denkbar knapp.

Shackletons Führungskunst macht Unmögliches möglich.

Shackleton faszinierte jene Menschen, die ihn persönlich kennen lernten, und die Nachwelt zugleich. Er konnte das Unmögliche möglich machen. Warum folgten ihm seine Männer nur zu gern, auch an das sprichwörtliche, nein, an das tatsächliche Ende der Welt?

Er hatte die Begabung, seine fachlich rationalen Fähigkeiten mit emotional intuitiver Dimension in die Polarexpeditionen einzubringen. Diese war so ganz anders als die seinerzeit dominante und praktizierte militärische Methode. Seine Führungsprinzipien waren gegen den Trend der Zeit des obsoleten hierarchischen Stils. Shackleton hat schon damals zentrale Bereiche der Mitarbeiter- und Unternehmensführung so gestaltet, wie sie heutzutage höchst anerkannt sind.

Shackletons Kindheit stellt bereits die ersten Weichen.

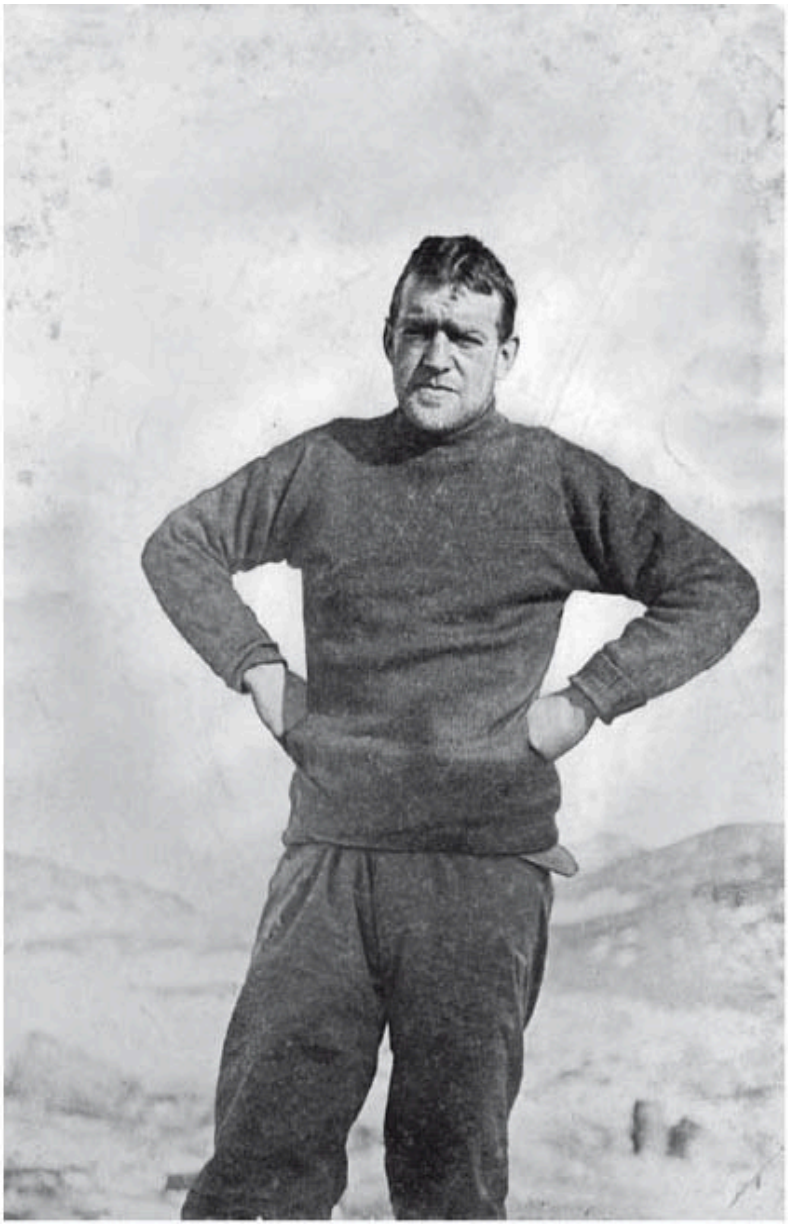
Schon Shackletons Kindheit, so wird spekuliert, stellte erste entscheidende Weichen, die ihn zu einer außergewöhnlichen Führungspersönlichkeit machten. Der introvertierte irische Junge wuchs komplett in der Gesellschaft von Frauen auf. Dadurch bekam er vielleicht so etwas wie eine weibliche Sensibilität mit auf den Weg. Womöglich weckten auch die Schwierigkeiten, die er als Jugendlicher bei der Eingewöhnung ins Seemannsleben hatte, bei ihm ein starkes Mitgefühl für Leute, denen es schlechter ging. Kann sein, dass er diese Menschen deshalb selbst besser behandelte, als es ihm widerfahren war.

Geboren am 15. Februar 1874 in Kilkea, Irland, als Ernest Henry Shackleton, besuchte er später das *Dulwich College* in London. Auch wenn Shackleton vornehmlich in Großbritannien aufwuchs, so sahen ihn die Zeitgenossen doch als Person irischer Abstammung. Im England der damaligen Zeit war dies ein wesentliches Karrierehemmnis. Das *Dulwich College* verließ er als 16-Jähriger, um zur Handelsflotte zu gehen. Nach unzähligen Fahrten nach Chile und ums *Kap Horn* heuerte er auf Schiffen an, wo er die Möglichkeit zum beruflichen Aufstieg nutzen konnte. Er bestand 1898 sein Examen mit Erfolg und durfte als Kommandant jedes britische Schiff führen. Für einen 24-Jährigen hatte er in kurzer Zeit Beachtliches geleistet. Seine Einsatzbereitschaft war geprägt von hoher Leistungsorientierung gepaart mit ebenso hohem Anspruchsniveau an sich selbst.

Shackleton, die talentierte und optimistische Führungspersönlichkeit.

Von der Körperhaltung Führungskompetenzen abzuleiten ist natürlich unlauter, doch komplettiert es den Gesamteindruck. Shackletons hervorstechendste Eigenschaft war seine Fähigkeit, selbst gegen deren besseres Wissen bei seinen Männern Loyalität zu erreichen, ja auch zu erzwingen. Das hatte in erster Linie mit der Stärke seines Charakters zu tun.

Mit dem Feuer, das in ihm brannte. Was seine Männer daran hinderte zusammenzubrechen, war seine Willenskraft gepaart mit Optimismus. Shackleton sagte einmal, *für Erfolg sind drei Eigenschaften entscheidend: Optimismus, Geduld und physische Stärke. Mut ist ebenfalls unerlässlich, jedoch ohne die drei anderen Eigenschaften ist er ohne Wert*.[3] Am 19. November 1915 vermerkte Shackleton in seinem Tagebuch. *Stecke einen Fuß voller Mut in den Steigbügel der Geduld*.[4]



DER BOSS.

Einige seiner Männer behaupten, die Körperhaltung, stehend mit den Händen in die Hüften gestützt, nach dem Motto „gehen wir es an“, ist typisch für Shackleton.

Problematisch waren die vielfältigen Rollenerwartungen, die seine Männer an ihn stellten.[5] Shackleton füllte diese Bandbreite gekonnt mit Leben. Boss war er naturgemäß, Seemann durch seine Ausbildung. Er tröstete, war gesellig, wenn es notwendig erschien unnahbar, um sich und andere zu schützen. Er war mal Zuhörer oder Antreiber, mal Koch oder Bergführer.* Die vielen möglichen Rollen, die er als Expeditionsleiter einnehmen musste, konnte er naturgemäß nicht alle nur souverän ausfüllen. Durch den enormen Umfang seines Verhaltensspektrums gelang es Shackleton jedoch, dem nahe zu kommen.

Die Vergangenheit war für ihn Vergangenheit. Er blickte im Sinne seiner Führungskunst stets nach vorne und versuchte aus Fehlern zu lernen oder noch besser, sie zu vermeiden.[6] Shackleton wusste natürlich zu gut, dass er seine Mannschaft niemals sicher oder vollzählig nach Hause bringen konnte, wenn sie in Niedergeschlagenheit verfiel, sich untereinander zerstritt oder den Glauben an seine Person verlor. Er schien gefühlsmäßig resistent zu sein gegen deprimierende Entwicklungen. Ungeachtet der Rückschläge gab er sich gut gelaunt, entscheidungsfreudig und konzentrierte seine ganze Energie darauf, ihr Überleben zu sichern. Innerlich richtete er sich schon früh auf den möglichen Untergang der *Endurance* ein. Durch seine rasche Umorientierung befand er sich gegenüber seinen Männern und auch anderen Führungspersönlichkeiten bei solchen Unternehmungen im Vorteil. Shackleton war mit Sicherheit ein handlungsorientierter Mensch, aktiv, lernfähig und stetig agierend.

Allein schon die Stellenanzeige für seine *Endurance*-Expedition begründet einen Teil von Shackletons legendärem Ruf.

Experten für Werbung und Professoren an unterschiedlichsten Universitäten erzählen immer wieder dieselbe Anekdote. Jene, wie Shackleton für seine

Imperial-Trans-Antarctic-Expedition mit der vermutlich erfolgreichsten Stellenanzeige aller Zeiten auf sich aufmerksam machte. Die höchst eigenwillige Anzeige erschien nur angeblich so. Auf jeden Fall wurde sie sogar 1949 im Buch *The 100 Greatest Advertisements* veröffentlicht. Der Originaltext fand sich bis heute nie. Und es bleibt zu bedenken, hätte der optimistische Shackleton jemals an einer sicheren Rückkehr gezweifelt? Die Anzeige erfand vermutlich jemand, den die lange Schlange der Bewerber für eine so schreckliche Mission amüsierte. Die Liste an Interessenten für die *Endurance*-Expedition war nämlich wirklich lang, sehr lang sogar. Eigentlich bestand für Shackleton nie die Notwendigkeit, ein Inserat aufzugeben.[7]

Als Shackleton seine Pläne verkündete, überfluteten ihn geradezu die Anträge, er erhielt über 5.000 Bewerbungen![8] Sein Büro in der Londoner *New Burlington Street No. 4* quoll über.[9] Im Gegensatz zu den immensen Schwierigkeiten bei der Suche nach finanzieller Unterstützung erwies sich die Rekrutierung von Teilnehmern für die Expedition als sehr einfach. Unter den Bewerbungen auch ein Brief von drei Damen, die sich für geringen Lohn, dafür bei bitterster Kälte verbunden mit monatelanger Dunkelheit und zweifelhafter Heimkehr, den ständigen Gefahren der Expedition aussetzen wollten. Um sich Ehre und Ruhm zu sichern?

> *44 Kensington Gds Sq*
>
> *Hyde Park*
>
> *January 11th 1914*
>
> *Dear Sir Ernest!*
>
> *… we are three strong, healthy girls … and willing to undergo any hardships that you yourselves undergo.*
>
> *We have been reading all books and articels that have been written on dangerous expeditions by brave men to the Polar-regions, and we do not see why men should have all the glory, and woman none …*
>
> *Trusting you will think over our suggestion,*
>
> *We are Peggy Pegrine, Valerie Davey and Betty Webster*[10]

Am 14. Januar 1914 dankte Shackleton den Damen schriftlich und bedauerte außerordentlich, ihnen absagen zu müssen, da für das weibliche Geschlecht an Bord kein Platz sei. Eben genauso wenig wie für viele der männlichen Bewerber auch. Aus deren Vielzahl stachen einige Männer heraus.

Hussey, der Mann mit dem Banjo, hatte sich von einer Expedition aus dem Sudan beworben. In Shackletons Augen zeigte dies eine Liebe zur Forschertätigkeit. Dass eine von 5.000 Bewerbungen für seine *Imperial-Trans-Antarctic-Expedition* somit aus Afrika kam, ist wohl einzigartig für eine Polarexpedition.[11] Unbestritten war es Shackleton gelungen, mit seinem Stellenangebot und seiner Expeditionsankündigung in vielen Menschen etwas zu wecken. Ein in dieser Ausprägung noch nie da gewesenes Verlangen nach heldenhaften Entdeckungsfahrten und Abenteuerlust. Offensichtlich verstand er es, wie man Menschen für eine Sache begeistern konnte. Seine Begabung, den Frauen und Männern eine Sehnsucht auszumalen, war sein wesentliches Kapital. Bereits bei früheren Unternehmungen, bei der *Endurance*-Expedition und auch später noch.

Typisch Shackleton, übertreffen seine unkonventionellen Bewerbungsgespräche die Stellenanzeige.

Shackletons Auswahl von Mannschaftsmitgliedern mutete fast exzentrisch an. Grundsätzlich bildete er sein Expeditionsteam um einen Kern aus Männern, deren Vertrauen ihm sicher war und denen er umgekehrt uneingeschränkt vertrauen konnte. Bei der Auswahl der zusätzlichen Mitglieder setzte er auf eine Mischung aus Intuition und Werten. Er suchte nach Begeisterung, Teamfähigkeit, Optimismus. Wenn ihm das Aussehen eines Mannes gefiel, war er akzeptiert. Wenn nicht, war die Sache erledigt.

Kein einziges dokumentiertes Bewerbungsgespräch mit einem potenziellen Mitglied dauerte viel länger als fünf Minuten. Leonard Hussey engagierte Shackleton als seinen Expeditionsmeteorologen, obwohl dieser keinerlei Qualifikationen für die Position vorzuweisen hatte und gerade zuvor als Anthropologe in Afrika engagiert war. Shackleton fand einfach, dass er lustig aussah. Hussey belegte sofort einen Intensivkurs in

Meteorologie und erwies sich später als überaus tüchtig.[12] Der vom Boss entgegengebrachte Vertrauensvorschuss traf langfristig vollauf zu. Reginald James stellte Shackleton als Physiker ein, nachdem er ihn um dem Zustand seiner Zähne fragte und ob er Krampfadern habe, gutmütig sei und singen könne. Die letzte Frage schien James zu verwundern. *Oh, ich meinte nicht wie Caruso*, beruhigte in Shackleton, *aber Sie können doch ein bisschen mit den Jungs mitgrölen?* Die Frage nach der Sangeskunst gehörte zum Standardrepertoire in Shackletons Fragenkatalog und war sein Prüfstein für den Teamgeist eines Mannes.

Ja, Shackletons Methoden bei der Auswahl von neuen Mannschaftsmitgliedern muteten etwas eigenartig an. Werfen wir aber ein Auge auf das Ergebnis dieser Personalrekrutierung, so erkennen wir viele sehr gute bis ausgezeichnete Teammitglieder. Trotz der Spontaneität dieser Entscheidungen erwies sich Shackletons Intuition bei der Auswahl geeigneter Männer beinahe immer als richtig. Vor allem aber beurteilte Shackleton einen Mann danach, welchen Grad an Optimismus er ausstrahlte. *Optimismus*, so Shackleton, *ist wahre moralische Tapferkeit*. Seiner Meinung nach hatte jeder verdammt noch mal optimistisch zu sein! Jene, die nicht mit dieser Gabe gesegnet waren, betrachtete er eher zurückhaltend.[13] Er mochte Optimisten und wusste, dass sie ausgezeichnet mit ihm und im Team arbeiten würden.

Shackleton heuert eine herausragende Mannschaft an, da er um die auf seine Männer zukommenden Belastungen weiß.

Vorweg. Shackleton suchte in allererster Linie nach Männern, die den Job wirklich wollten. Der Boss legte großen Wert auf die Wahl eines zuverlässigen Stellvertreters, der natürlich seine Führungsgrundsätze teilen musste und ihm gegenüber loyal war. Er suchte und fand Menschen, die seine Sehnsucht und seine Vision der Reise zu teilen in der Lage waren. *Wenn man erst einmal mit Herz und Seele dabei ist, wie Sie und ich es sind, kann man sich nie wieder etwas anderem hingeben. Im Hinterkopf ist stets das Eis – das Eis und die Hoffnung, das zu finden, was dahinter liegt.*[14], so

Shackleton im Gespräch mit *Endurance-Captain* Worsley. Shackleton bediente sich ungewöhnlicher Stellenangebote und unkonventioneller Bewerbungsgespräche, um außergewöhnliche und begeisterte Menschen zu finden. Er kümmerte sich auch darum, dass jeder der Männer wusste, was auf ihn zukommen würde. In seinen Teams sorgte er für ein Gleichgewicht zwischen Begabung, Fachwissen und Persönlichkeit. Er brachte die Männer und Gruppen dazu, einander zu helfen.

Shackleton setzt die Männer gemäß ihrer Kenntnisse ein.

Shackleton rekrutierte Männer mit Fachkenntnissen, über die er selbst nicht verfügte und die er für spezielle Aufgaben einsetzen konnte. Er trug die Erkenntnis in sich, dass Führungskräfte nicht alles wissen müssen. Sie müssen auch die Lösung nicht alleine kennen. Shackleton trug das Bewusstsein in sich, nicht auf allen Gebieten gleichermaßen kompetent zu sein. Er suchte konkret nach Menschen, die in bestimmten Bereichen besser waren als er selbst. Seine Kernkompetenz war es zu wissen, wie und wann man jemanden einlud, sich für die Sache zu begeistern.

Shackleton strahlt Ruhe, Gelassenheit und Fairness aus.

Ohne Zweifel verdankten die Männer ihr Leben seiner Ruhe und Gelassenheit. Damit fiel es ihm leichter, einen kühlen Kopf zu bewahren und den Menschen und dem Ziel näherzukommen.[15]

Im Dezember 1915 fand Zimmermann McNish es nicht mehr angebracht, die Boote über das Eis zu ziehen. Er legte das Zuggeschirr ab und blieb nach Shackleton schreiend einfach stehen. Er war erschöpft, hungrig und begann lauthals zu argumentieren. Da das Schiff, auf dem er angeheuert hatte, nicht mehr existierte, unterstand er seiner Einschätzung nach nicht mehr

Shackletons Kommando. Shackleton drehte ihm den Rücken zu und ging davon. McNish logisch zu entgegnen war unmöglich. Shackleton wollte keine Energie für dessen haltlose Argumente verschwenden. So gab er ihm einfach Zeit, allein im Schnee stehend, darüber nachzudenken. McNish wog seine Möglichkeiten ab und übernahm wieder seine Position am Schlitten. Die Ein-Mann-Meuterei löste sich ohne weiteren Konflikt auf.[16]

Shackletons Talent war, aus unterschiedlichen Persönlichkeiten eine loyale, zusammenhaltende und ruhig arbeitende Gruppe zu schaffen. Er verbreitete nie Hektik oder gar Panik und verteilte die Arbeit und Belastungen fair. Shackleton galt stets als demokratisch und herzlich, heiter und höchst gerecht.

Zur Ausgabe der Essensrationen erfand er schon im *Ocean Camp* eine Methode, mit der sich nie ein Mann übervorteilt fühlen konnte. Täglich abwechselnd saß einer der Männer mit dem Rücken zum Koch, wenn dieser die Portionen auf das Essgeschirr austeilte. Der Koch fragte anschließend, für wen? Und der Mann, der die Portion nicht sehen konnte, nannte einen Namen.

Wenn Shackleton merkte, dass ein Mann stark litt und unbedingt etwas Warmes benötigte, ließ er heiße Getränke für alle Männer zubereiten. Demjenigen, der ein Getränk oder eine Pause gerade am meisten brauchte, gab er nie das Gefühl, seinetwegen so zu agieren.

Er strahlte generell ein hohes Maß an Kompetenz aus. Seine Besonnenheit übertrug sich auf die einzelnen Mitglieder und somit auf die gesamte Mannschaft. Dies führte sein Risikomanagement zum Erfolg.

Shackletons Antrieb, zurückzukehren, reicht über seine Person hinaus und schließt Gesundheit und Heimkehr seiner Männer mit ein.

Dieser fast fanatische Wunsch, seine Leute gesund und lebendig zurückzubringen, wurde seine Triebfeder. Vielmehr. Es war das Einzige, was Shackleton interessierte. Dazu musste er einen Wechsel der Ausrichtung der Expedition vornehmen. Dieses Abgehen von dem, was er sich vorgenommen

hatte, das Zurücklassen seiner Idee, seines Schiffes, war eine Anstrengung, die neben der Überlebenssicherung seine ganze Kraft erforderte.

Shackleton hat seine Entscheidungen oft blitzschnell zu fällen.

Neben dem Erfolgsfaktor Menschenführung vereinte er weitere effektive Fähigkeiten in sich. Entscheidungskraft auf Basis strukturiert analytischen Denkens, kombiniert mit der Begabung zur kontinuierlichen Ausrichtung des Expeditionsunternehmens. Bei der *Endurance*-Expedition war vor allem die Fähigkeit zum raschen, mitunter einsamen Entscheiden gefragt. Die Rahmenbedingungen der Expedition erforderten unkonventionelle Vorgehensweisen. Schon von Beginn an. Alleine die Bewerberauswahl verdeutlichte dies.

Später im Eis wusste Shackleton nur zu gut, wollte er in der Krisensituation wirkungsvoll führen, musste er sich klar und zügig entscheiden. Damit vermied er bei den Männern ein Führungsvakuum. Shackleton hatte schon damals einfach nicht genug Zeit für hierarchische Entscheidungsmuster alter Prägung. Seine engsten Vertrauten und auch die einzelnen Mannschaftsmitglieder bezog er immer wieder in spezifische Überlegungen mit ein. Shackleton konnte unmöglich warten, bis alle Aspekte eines Entscheidungsprozesses hundertprozentig klar waren. Zudem war es nötig, bestimmte Entscheidungsnotwendigkeiten auch reifen zu lassen. Es brauchte eben beides.

Shackletons Führungskunst ist eng verknüpft mit seiner Persönlichkeit.

Shackleton, ein Mann mit großer Ausstrahlungskraft sowie seltenen Führungsqualitäten: Bescheidenheit, Begeisterungsfähigkeit, alle vertrauten ihm.[17] Reinhold Messner voller Bewunderung für den „irren“ Iren: „Wenn

die europäische Industrie Shackletons Leadership als Vorbild predigen würde, wäre sie auch in 10 Jahren weltweit führend.“[18]

Shackleton meisterte schier ausweglose Situationen und konnte seine Männer immer auf ein neues Ziel einstellen. Zwei Aspekte seines Charakters machen sein Wirken deutlich. Er sorgte sich zutiefst um seine Leute und hatte ehrliches Interesse an ihnen als Menschen. Es gelang ihm, die Männer mit seinen Erfolgserwartungen anzustecken. Wenn Shackleton ihnen Aufgaben zuwies, die sie normalerweise für schwer oder nicht erfüllbar gehalten hätten, fühlten sie sich auf einmal dazu in der Lage. Mit Zuversicht und ehrlichem Respekt vor seinen Leuten sicherte er sich seine Autorität.[19] Er erkannte, Gefolgschaft entsteht nicht durch simplen Machtmissbrauch des Vorgesetzten. *Es war für mich ein Privileg, Männer unter meinem Kommando zu haben, die in dunklen Tagen und in der Anspannung und Belastung durch die ständige Gefahr den Mut nicht sinken ließen und ihre Aufgaben … ohne viel Aufhebens erfüllten.*[20] Shackleton war weder ein einseitiger Polarexperte noch nur ein Spezialist in zwischenmenschlichen Beziehungen. Er vereinte beides in sich und wusste, wann und wo er diese divergierenden Fähigkeiten anzuwenden hatte.

Shackletons Art zu führen reicht über normale und profane Eigenschaften hinaus, schließt stets Vertrauen und Schicksal mit ein.

Wer diese Geschichte gehört oder gelesen hat, muss sich wundern, dass die Expedition alle Gefahren ohne Verlust an Menschenleben überstand. Shackleton vertraute fest darauf, dass das Schicksal sie leitete. Seine Unerschütterlichkeit übertrug sich auf seine Mannschaft und machte sie unbesiegbar. Shackleton besaß die geniale Eigenschaft, seine Männer bei bester Laune zu halten.[21] Die Mannschaft aus Weddells weißer Hölle herauszuholen war eine Leistung, die bei der Erforschung der Polarmeere nie übertroffen worden ist. Sie hatten die Schranke zu den Dingen durchstoßen, die außerhalb menschlicher Reichweite lagen.

In 22 Jahren Polarforschung hatte Shackleton nie einen Mann verloren, der unter seiner Obhut stand.

Frank Wild, nach Shackletons Tod, in einer Rede vor der *Royal Geographical Society* am 13. November 1922: *Ich bin in der einzigartigen Lage unter allen berühmten britischen Antarktisforschern, seit meiner ersten Reise mit der Discovery gedient und somit einen persönlichen und detaillierten Eindruck ihrer Fähigkeiten erhalten zu haben. In punkto Führungsqualität … und der Fähigkeit, Schwierigkeiten zu überwinden, ragt Shackleton unter allen hervor und muss als bester Forscher seines Zeitalters gelten.*[22]

Dieser legendäre Ruf Shackletons hat sich bis zum heutigen Tag erhalten.

SHACKLETONS FÜHRUNGSKUNST IN BEZUG AUF HEUTE.

Unwissen oder, noch schlimmer, Halbwissen über Führungsverantwortung führt zu Schieflagen und erschwert auch die Umsetzung. Deshalb ist der Ansatz, Shackletons erfolgreiche Führungskunst bezogen auf heute zu betrachten, die einfache Möglichkeit, sein Wirken auf aktuelle Situationen zu übertragen.

Die Bedeutung von Führungskunst heute? Wir verstehen darunter die Weitsicht bei der Ausrichtung eines Unternehmens. Dabei sind unter anderem Kreativität, Vorbildwirkung und Nähe zu den Mitarbeitern die von einer Führungsperson geforderten Eigenschaften.

Führungsqualität wird sichtbar, wenn wir die Herzen der Mitarbeiter erreichen. Führungskunst schafft es, den Bedürfnissen des Unternehmens und denen der Menschen gerecht zu werden. Führungspersonen gehen den gleichen Weg wie ihre Mitarbeiter, nur gehen sie eben voran.

Als einer der Expeditionsteilnehmer Jahre später gefragt wurde, wie dies alles überhaupt möglich gewesen sei, antwortete dieser mit einem Wort: *Shackleton*. Es war Shackletons Führungskunst zu verdanken, dass die hungernde, frierende und erschöpfte Mannschaft trotz ihrer wahrlich trostlosen Lage nicht in Depressionen, Streitereien oder Meuterei verfiel. Interessant bleibt seine Überlebensstrategie. Seiner Zeit war er weit voraus,

hatten doch seine Prinzipien wenig mit der vorherrschenden Art der Führung gemein.

Shackleton schaffte den vielfach als unmöglich bezeichneten, oft versuchten Spagat zwischen den klaren Zielen der Expedition und den Bedürfnissen der Menschen.

Auf heute bezogen dürfen Sie sich fragen. Was können Sie tun, damit Ihre Mitarbeiter Verantwortung übernehmen? Wie setzen Sie das Potenzial Ihrer Mitarbeiter frei? Wie schaffen Sie ein Unternehmen, in das die Mitarbeiter morgens gerne kommen?[23]

Shackleton, der emotionale Führungsverantwortliche. Ist der Mythos Shackleton auf eine besondere emotionale Ausprägung zurückzuführen?

Shackleton war ein emotionaler Magnet. Menschen in seiner Umgebung fühlten sich von seinem souveränen Talent magisch angezogen. Es machte schlicht und einfach Freude, mit ihm zu arbeiten. Bedenkt man den Mythos, der um Shackleton entstanden ist, so besaß dieser Mann übermenschliche Kräfte. Wer sich näher mit seiner Geschichte beschäftigt, erkennt, dass sich jeder seinen Führungsstil, zumindest Facetten davon, aneignen kann. Shackleton war ein durchschnittlicher Mensch. Er wurde durch sein Bemühen zu einem außergewöhnlichen Menschen.[24] Seine Art inspirierte die Männer ihr gesamtes Leben lang und beflügelt heute Menschen auf der ganzen Welt. Größeren Respekt kann man einer Führungspersönlichkeit kaum zollen.[25]

Mut machen soll uns, dass Führungskompetenz erlernbar ist, nicht angeboren.[26] Vieles lässt sich ergänzend zur Lebens- und Berufserfahrung trainieren und erfolgreich umsetzen. Die sogenannte emotionale Intelligenz hat enorme Bedeutung für den persönlichen Erfolg und den Erfolg des Unternehmens. Personen setzen sich durch ihre emotionalen Fähigkeiten angemessen durch, sind kontaktfähig sowie sozial kompetent. Zudem sind sie selbstbewusst und bewältigen Frustrationen und Stress besser. Bei Schwierigkeiten geben sie nicht gleich auf. Sie nehmen Herausforderungen

an, sind risikobereit und bewältigen viele Probleme im Leben über aktives Verhalten.[27] Für emotional intelligente Führungskräfte ist es leichter, gute Mitarbeiter zu finden und diese im Unternehmen zu halten.

Dass betriebswirtschaftliches Wissen vereint mit technokratischem Aufgabenverständnis nicht ausreicht, den Anforderungen der Zeit gerecht zu werden, muss heute niemand mehr diskutieren. Die daraus resultierenden Auswirkungen zu erörtern ist ebenfalls müßig. In aller Prägnanz und Undistanziertheit: Was passiert, wenn die Menschen im Unternehmen die emotionale Intelligenz und Kompetenz nicht in ihre täglichen Verhaltensweisen miteinbeziehen? Ganz einfach. Für ein geringes Maß dieser emotionalen Fähigkeiten in einer Organisation muss diese unausweichlich einen hohen Preis bezahlen. Firmen können dabei auch wirtschaftlich abstürzen und zugrunde gehen.

Das Erlernen von Führungskompetenzen erfordert ein gewisses Maß an Motivation. Wir müssen untaugliche Gewohnheiten ablegen und sie durch neue ersetzen. Die emotionale Führungskompetenz zu erhöhen ist nur möglich, wenn wir den aufrichtigen Wunsch dazu haben und unsere Bemühungen darauf konzentrieren.[28]

Wenn Ihnen die Bedeutsamkeit und der damit verbundene Erfolg der emotionalen Intelligenz bewusst ist, profitieren Sie, Ihre Mitarbeiter und Ihr Unternehmen davon. Emotional und wirtschaftlich.

Für seine Männer war Shackleton Führungskapazität und Vorbild zugleich.

Abgezehrt und entkräftet beherrschte uns zu oft der lähmende Gedanke, dass der eisige Tod uns auf den Fersen war. Das Beispiel unseres Expeditionsleiters machte wieder Männer aus uns, wir schüttelten unsere Furcht ab und kämpften uns trotz widrigster Umstände weiter.[29] Shackletons Unerschütterlichkeit übertrug sich auf die Mannschaft und machte sie unbesiegbar. *Captain* Worsley empfand seine geniale Führung als eine, in der ihr Boss immer durch seine Persönlichkeit und gutes Beispiel vorangegangen ist.[30] Shackletons Haltung war ansteckend.

Was machen Sie, um den Menschen im Unternehmen klarzumachen, dass zum Überleben enorme Einschnitte und Einsparungen nötig sind? Was machte Shackleton? Er leerte seine Taschen, warf alles Unzweckmäßige auf das Eis. Darunter auch Goldmünzen.

Haben Sie sich schon einmal folgende Frage gestellt: Mit welchem Recht macht sich letztlich jemand zum menschlichen Vorbild für andere? Weil er Führungskraft ist? Dann wird es ja nur noch lächerlich! Die einzige Führungskompetenz, die wirklich zählt, ist die, die Ihnen Ihre Leute freiwillig und mit vollem Bewusstsein einräumen.[31]

Bei der Überfahrt der drei Rettungsboote nach *Elephant Island* stand Shackleton ganz vorne im Schiff und bekam die meiste eisige Gischt des Meeres ab. Das war sichtbare Führungsqualität im wahrsten Sinne des Wortes.[32]

Was können Sie tun, um zu gewährleisten, dass Sie als Führungspersönlichkeit sichtbar sind? Haben Sie eine Idee davon, wie oft und wie lange Sie außerhalb Ihres Büros präsent sind oder präsent sein möchten?

Unweigerlich geriet der Expeditionsleiter damals und geraten Führungskräfte von heute in eine Rolle, in der sie eine Vorbildfunktion einnehmen. Eine Position, in der sie im wahrsten Sinne des Wortes vorne stehen, vorausgehen und damit den Weg für andere weisen.

Weisen auch Sie den Weg, unterstützen Sie die Mitarbeiter mit konstruktiver Kritik, helfen Sie ihnen auf jede erdenkliche Weise dabei, ihre Leistung zu verbessern.[33] Eine Möglichkeit, als Führungskraft ein Gefühl von Optimismus bei den Mitgliedern zu entwickeln, ist, anhaltend selbst Optimismus auszustrahlen. Optimismus, auch im Grenzbereich des Möglichen, bedeutet, dass Sie daran glauben, dass irgendwie auf irgendeinem Weg sich der Erfolg einstellt.[34]

Shackleton war seinen Männern wirklich nahe. Er tat einfach mehr, als von ihm erwartet wurde.

Shackleton zeichnete sich durch die Eigenschaft aus, jederzeit Gedichte und Geschichten zu erzählen, seine Männer bei Laune zu halten, kurzum durch

seine Extrovertiertheit zu bestechen. Shackleton kam mit allen gut aus und überzeugte durch seine Persönlichkeit. Er verkörperte das verbindende Wesen der Mannschaft.

Als sie die *Endurance* zum Winterquartier umbauten, war sich Shackleton nicht zu gut dafür, mit anderen zusammen auf dem Boden herumzukriechen und Linoleum zu verlegen. Aber auch andere Situationen verdeutlichen seine Nähe zu den Männern. *Das muss man sich mal vorstellen. Sir Ernest Shackleton, Boss der Antarktisexpedition, zieht durch Eis und Schnee und bringt seinen Leuten heißen Tee in die Zelte. Und nicht bloß dem Chief und dem Captain, sondern auch den einfachen Matrosen und einem kleinen Küchenjungen.*[35]

Er entflammte die Seelen der Männer; *sich allein in seiner Gegenwart aufzuhalten war ein Erlebnis*, schrieb Expeditionsarzt Dr. Alexander Macklin. Exakt das machte Shackleton zu einer großartigen Führungspersönlichkeit.[36]

Er verhielt sich bei der Schlafsackverlosung selbstlos. Ebenso, als er einen Mann, der Schwierigkeiten machte und mit dem niemand etwas zu tun haben wollte, zu sich in sein Zelt und später in sein Boot nahm. In seinem Zelt versammelte er ohnehin Männer um sich, die anderswo keinen Zugang zu anderen gefunden hätten. Bei ihm lagen sie dicht an dicht und zufrieden.[37]

Worsley sagte auf *Elephant Island* zu Shackleton: *Was auch immer passieren wird, wir wissen alle, dass du uns mit übermenschlicher Anstrengung beschützt.*[38]

Shackleton war bemüht, die anderen Teilnehmer seiner Unternehmungen berühmt zu machen. Bei einem Essen des *Royal Geographical Societies Clubs* wollten die Anwesenden auf ihn trinken. Er las auf einer Liste „nur“ Mr. Ernest Shackleton und meinte, *es müsste Ernest Shackleton und seine Männer heißen, denn hier im Saal sind Männer zugegen, die mit mir durch Anstrengungen und Schwierigkeiten der Expedition gegangen sind, auch durch die Freuden und Sorgen*. Er vergaß nie seine Männer. Immerzu verwendete er *wir* und *uns*, niemals *ich*. Er nutzte jede Gelegenheit, um in der Öffentlichkeit zu sagen, was er seinen Begleitern verdankte.[39]

Eine flache Führungshierarchie ist eine Möglichkeit für uns, den Menschen nahe zu sein. Durch direkte Kommunikation, Kommunikationsfenster, verkürzte Entscheidungswege, ausgebaute Mitarbeiterkompetenzen, gemeinsame Aktivitäten, offene Türen und vor allem mitarbeiternahe Topmanager.

Die mit hierarchischer Autorität operierende Führungspersönlichkeit hat ausgedient. Oder wollen wir zum Scott der Wirtschaft werden?

Der Führungsverantwortliche wohnt bei einer Expedition nicht im größten Zelt. Der Konzernchef sitzt nicht im obersten Stockwerk. Er ist einer unter vielen. Seine Stimme aber bewirkt mehr.[40] Mitarbeiter sollen die Möglichkeit haben, mit jedem über alles zu reden, ohne Berührungsängste. Mitarbeiter verfügen idealerweise über Entscheidungsbefugnis und Eigenverantwortung und zeigen Eigeninitiative.

Was tun Sie, um Ihren Mitarbeitern nahe zu sein? Es ist relativ einfach. Um ein ausnehmend erfolgreicher Mensch in einer Führungsposition zu sein, tun Sie mehr als nur das, was von Ihnen erwartet wird. Und wissen gleichzeitig, es gibt nur einen *Captain* und der ist in bestimmten Situationen immer der einsamste Mensch an Bord.

Shackletons Leute waren für ihn stets Mittelpunkt.

Shackleton hielt nichts von strenger Klassentrennung auf seinen Reisen. Dies hatte zur Folge, dass er bei früheren Expeditionen bei der Mannschaft der beliebteste Offizier war.[41] Genau so wurde er später zur beliebtesten Führungspersönlichkeit. Er vereinte und führte auf gleicher Augenhöhe. Damit unterschied er sich von vielen seiner Zeitgenossen. Auch von vielen Menschen, die aktuell Führungsverantwortung tragen.

Besonders, wenn ihr Verständnis sich wie folgt darstellt. Der Mensch ist Mittel. Punkt?! Doch ohne Berücksichtigung der menschlichen Ziele sind die wirtschaftlichen Ziele überhaupt nicht mehr zu erreichen. Allgemein sind technische Probleme leicht zu lösen, menschliche Probleme dagegen schwer. Betriebliche Probleme sind letztendlich aber auf menschliche Probleme zurückzuführen. Wir müssen Konflikte lösen, solange sie klein sind. Mit ehrlicher Kommunikation, denn nichts motiviert die Menschen so stark wie die Rückmeldung über ihre Leistungen und Ergebnisse. Jeder von uns kann durch seine Persönlichkeit, sein Wissen und seine Fähigkeiten Erfolg haben. Lesen und leben wir den Satz so: Der Mensch ist Mittelpunkt.[42] Die Leute strahlen vor Vergnügen, wenn man sich für sie interessiert.[43]

Shackletons Männer waren Mittelpunkt seiner Handlungen. Mehr noch, er schätzte seine Mannschaft geradezu. Gelebte Führungsverantwortung verlangt ja letztendlich, dass der Manager seine Mitarbeiter schätzt und es ihm ein Anliegen ist, dass es ihnen gut geht und sie gerne arbeiten und sich in der Arbeit entfalten können.

Alles, was Manager brauchen, sind gute Leute, wirklich gute Leute.

Sie müssen sich nur eines vor Augen halten. Die besten Leute, die zum Wert eines Unternehmens am meisten beitragen, haben es einfach nicht nötig, sich mit einem schlechten Chef herumzuschlagen. Analysen zeigen hierzu, die Kündigungswahrscheinlichkeit bei Mitarbeitern, die mit dem Chef unzufrieden sind, ist viermal größer als bei jenen, die ihren Vorgesetzten schätzen.[44] Deswegen ist es erstrebenswert, eine Führungspersönlichkeit in Shackletons Sinn zu sein. Sie sollten bedingungslos freundlich gegenüber den anderen sein, weil Sie sich selbst mögen, nur dadurch sind Sie in der Lage, andere zu mögen.

Shackleton ließ seine Mannschaft über sich hinauswachsen.

Shackleton gehörte unbestritten zu jenen Menschen, die von anderen gemocht wurden, weil sie emotional stärkten. Was für eine Wohltat, was für ein Vergnügen, welche Freude, mit einem so besonderen Mann beisammen gewesen zu sein.

Die Menschen in ihrem Betätigungsfeld und an ihrer Arbeitsaufgabe wachsen zu lassen, ist eine zentrale Eigenschaft einer erfolgreichen Führungspersönlichkeit. Es ist im Grunde ganz einfach. Mitarbeiter können und wollen kompetent sein, wenn das Management aufhört, auf die Wachstumsbremse des persönlichen Werdens zu treten. Menschen achten eine Führungspersönlichkeit, wenn sie der Auffassung sind, diese werde ihnen verschaffen, was sie brauchen oder wünschen.[45]

Leistung kann man nur von Menschen erhoffen, die sich ernst genommen fühlen und denen man Identifikationsmöglichkeiten bietet.[46] Wir müssen die Mitarbeiter an ihren Aufgaben wachsen lassen und nicht ängstlich darauf achten, dass sie uns unter Umständen die Position streitig machen. Der

Manager darf nicht hochmütig sein. Wer sich über andere stellt, muss die Menschen klein machen, um an seine eigene Größe glauben zu können.[47] Wer in der Firma nur Furcht erzeugt, der lähmt die Mitarbeiter. Nur für den Chef, den sie schätzen, gehen sie durch das Feuer.

Ganz sicherlich geht es in einem Unternehmen viel eher voran, wenn die Mitarbeiter wissen, ihr Beitrag wird geschätzt und kommt richtig zum Tragen. Wer es schafft, die Bedürfnisse der Menschen anzusprechen, ist wirtschaftlich eher erfolgreich.

Durch ganz elementare Überlegungen kommen Sie dem näher. Fühlen sich die Mitarbeiter von Ihnen geachtet? Lassen Sie die Menschen im Unternehmen wachsen?

Shackleton vermittelte wissentlich und unbewusst zugleich, er sei in der Lage, die Grundbedürfnisse der Männer anhaltend zufriedenzustellen.

Shackleton löste bei vielen Menschen ein Verlangen aus. Er weckte Sehnsüchte und suggerierte, die Verlockungen, wie Abenteuerlust und Fernweh, die Aussicht auf Ruhm und Ehre zu ermöglichen. Bezahlung, Verpflegung und Unterkunft waren für die Männer weitere Motive, an der Expedition teilzunehmen. Später, in der Krisensituation, gewährleistete Shackleton ihr Sicherheitsbedürfnis durch eine Art Überlebensgarantie. Shackleton berührte seine Mannschaft auf mehreren Ebenen. Damit unterschied er sich von anderen Expeditionsleitern, die ihre Mitglieder allesamt als Mittel zum Zweck sahen und so behandelten. Die Priorität lag für sie im eigenen Erfolg, nicht mehr, nicht weniger. Shackleton hingegen waren immer seine Männer wichtig.

Daraus können wir ableiten, dass gewöhnliche Unternehmen lediglich die Grundbedürfnisse ihrer Organisationsmitglieder berücksichtigen. Spitzenunternehmen kümmern sich auch um die Verwirklichung höherer Bedürfnisse wie Selbstachtung, Bestätigung (Kompetenz, Image, Aufstieg) und Selbstverwirklichung (Identifikation mit der Arbeit, Mitsprache, Autonomie).

Wenn Sie die Gefühlsebene Ihrer Menschen im Unternehmen beleben, werden diese zu wertvollen Mitarbeitern. Dies impliziert nicht, dass die Befriedigung aller Bedürfnisse zeitnah möglich ist. Es geht dabei um die Perspektive und die Entwicklungsrichtung. Sie sind verantwortlich dafür, die Menschen im Unternehmen entsprechend ihrer Fähigkeiten einzusetzen.

Shackletons Verständnis von Wertschätzung.

Shackletons Fähigkeit lag darin, jeden Expeditionsteilnehmer seine Wertschätzung spüren zu lassen. Sie fühlten sich dadurch sogar wichtiger, als sie sein konnten.[48]

Shackletons Geschichte sollte uns inspirieren, Ziele zu erreichen und Stärken der Menschen entwickeln lassen, von denen sie gar nicht wussten, dass sie sie besitzen. Damit wir alle gemeinsam für etwas arbeiten, das größer ist als wir selbst. Die Wertschätzung der Mitarbeiter ist dabei entscheidend und unverzichtbar. Beispielsweise ist die Pünktlichkeit die Tugend der Könige. Heute zeigen leider viele ihre Wichtigkeit, indem sie andere möglichst lange warten lassen. Versuchen wir es doch mit Wertschöpfung durch Wertschätzung.[49]

Führen heißt Leben in Menschen wecken, Leben aus ihnen hervorlocken. Bevor wir andere führen, müssen wir uns selbst führen können. Wer andere führt, geht ihnen voran. Er geht den gleichen Weg wie sie. Führen bedeutet, immer wieder zu fragen, ob das Unternehmen am Puls der Zeit ist, ob es den Bedürfnissen der Menschen gerecht wird und ob es die Ressourcen der eigenen Mitarbeiter genügend ausschöpft.[50]

Damit stellt sich die bedeutendste aller Fragen. Inwieweit gelingt es Ihnen, die Herzen Ihrer Mitarbeiter zu erreichen?

Für Sie selbst kann es interessant sein, Ihre eigene Führungskunst nach Shackleton auszurichten.

Unabhängig davon sollten Sie bedenken:

Woran messen Sie Ihren eigenen Erfolg als Führungskraft?

Was sind Ihre Standards, mit denen Sie Ihr eigenes Führungsverhalten bewerten?

Im nun folgenden Kapitel setzen wir uns mit dem Transfer von Shackletons Qualitäten in heutige Situationen auseinander. Seine Kompetenzen bieten uns bedeutsame Zugänge für unser tägliches Handeln, hat er uns doch die Einfühlungsgabe zur Schaffung einer Unternehmensphilosophie geradezu perfekt vorgelebt.

* Arthur Schnitzler: Wir spielen alle nur Rollen. Bemerkung: Das macht Mut, denn wenn wir alle nur Rollen spielen, so sind diese erlernbar und somit ist auch eine Führungsrolle an sich erlernbar.

5. SHACKLETONS PHILOSOPHIE UMSETZBAR AUF HEUTE

Shackletons Philosophie ist aktueller denn je. Zwischen der Expeditionsphilosophie Shackletons und Philosophien ausgezeichneter Unternehmen besteht durchaus Nähe. In der heutigen Zeit verstehen wir unter Unternehmensphilosophie die Werthaltung eines Unternehmens. Sie fasst die Kernwerte des Unternehmens zusammen und erklärt, wofür dieses steht.

SHACKLETONS PHILOSOPHIE IN IHRER AKTUELLEN UMSETZBARKEIT.

Die Geschichte der Expedition an sich offenbarte bereits wesentliche Elemente von Shackletons Philosophie. Aus den historischen Geschehnissen stechen einige Begebenheiten heraus.

Shackletons Philosophie versus Unternehmensphilosophie heute.

Shackleton taufte sein Schiff in Anlehnung an seine Devise *Durch Ausdauer zum Sieg* auf den Namen *Endurance*. Wie zutreffend dieser Name gewählt war, stellte sich im Rahmen der Expedition heraus.

Shackletons Männer waren ihm persönlich in letzter Konsequenz wichtiger als Erfolg, Ruhm oder gar Ehre. Shackleton setzte für sie sein Leben ein und auch seine Männer haben alles für ihn gegeben. Er beanspruchte keine Privilegien für sich und sorgte für eine flache Hierarchie. Sein immerwährender Optimismus fand Ausdruck in seinem Tun und seinem charakteristisch zeitlos anmutenden Zitat: *Ein Mensch muss sich sofort ein neues Ziel setzen, wenn sich das alte als unerreichbar erweist.*

Seinen Männern war er wirklich nahe, sie standen im Mittelpunkt seines Interesses. Mut machen konnte er wie kaum ein Zweiter.

Seine Philosophie war den Mitgliedern von Anfang an klar, suchte er doch auch nach Menschen, die bereit waren, seine Idee zu teilen. Zudem blieb er seinen Prinzipien stets treu. Die Kombination daraus gewährleistete das Überdauern der Expeditionsphilosophie über alle Schwierigkeiten hinweg.

Auch heute ist die Philosophie für ein Unternehmen derart fundamental, dass sie, wenn überhaupt, nur vereinzelt verändert wird. Sie ist nicht nur ein Lippenbekenntnis, sondern eine grundlegende strategische Gestaltungskraft.[1] Die Unternehmensphilosophie muss allen bewusst sein und bildet eine beachtliche Ressource und die Basis der Organisationskultur.

Eine Studie zeigt interessante Details auf. Die Grundzüge der Unternehmensphilosophien haben unterschiedlichste Ausprägungen. Einige Unternehmen stellen die Kunden ins Zentrum ihrer Philosophie. Bei anderen Firmen steht die Fürsorge um die Mitarbeiter im Mittelpunkt. Manche Unternehmen konzentrieren ihre Philosophie auf Produkte oder Dienstleistungen. Verschiedene Organisationen legen ihren Philosophiefokus auf Risikobereitschaft. Einige stellen Innovationen in den Mittelpunkt der Unternehmensphilosophie.

Es kommt nicht darauf an, ob ein Unternehmen die richtige oder eine ansprechende Philosophie hat, sondern darauf, ob es überhaupt eine Philosophie hat.[2]

Wieso funktionieren Unternehmensphilosophien in fortschrittlichen Unternehmen?

Erstens haben sozialpsychologische Forschungen eindeutig belegt, dass Menschen, sobald sie sich offiziell zu einer bestimmten Überzeugung bekennen, auch viel stärker in Einklang mit dieser Überzeugung handeln. Zweitens belassen es visionäre Unternehmen nicht bei der Erklärung einer Philosophie. Vielmehr ergreifen sie Maßnahmen, um die Philosophie im gesamten Unternehmen zu ermöglichen.[3]

Die Grundphilosophie eines Unternehmens hat weit mehr Einfluss auf dessen Leistungsfähigkeit als technologische oder finanzielle Ressourcen. Wir sollen ein vorhandenes Wertesystem mit den Organisationsmitgliedern wirksam leben, ohne dass gleich jeder von der Philosophie der Firma restlos durchdrungen zu sein hat.

Ein klares Wertesystem aufzubauen ist Schwerarbeit, doch irrsinnig lohnend für alle Beteiligten. Machen wir uns Gedanken über unser Wertesystem und wofür das Unternehmen steht. Spitzenunternehmen besitzen genau umrissene Leitvorstellungen.[4] Nehmen wir uns Zeit und Engagement, um Werte zu erarbeiten. Mitunter gibt es schmerzhafte Entscheidungen, da wir uns von Mitarbeitern trennen müssen, die das Wertesystem nicht verstehen oder befolgen können.

Bringen Sie die Energie auf, an Ihrem Leitbild festzuhalten. Füllen Sie Leitbild und Unternehmenswerte mit Leben.

Eine Untersuchung bringt es ans Tageslicht. Eine Unternehmensphilosophie, die als Richtschnur und Motivationsquelle für alle Mitarbeiter dient und relativ konstant bleibt, ist ein wesentliches Element eines vorausblickenden Unternehmens.[5]

Für Manager kleinerer Unternehmen ist interessant, dass einige Unternehmen bereits von Anfang an eine Unternehmensphilosophie haben. Andere definieren ihre Philosophie aber erst dann, wenn sie eine Anlaufphase hinter sich brachten. Oft erst ein Jahrzehnt nach der Gründung, aber meistens bevor sie zu Großunternehmen werden.[6]

Je früher Sie aber eine Unternehmensphilosophie gestalten, umso besser ist es für die Entwicklung Ihres Unternehmens. Es gibt absolut gute Gründe, warum Sie als Manager, egal welcher Führungsebene, eine Philosophie haben sollen.

Wie können wir Shackletons Philosophie heute integrieren?

Ganz einfach. Wir stellen Shackletons Ideologie in Bezug zu zentralen Fragen der Gegenwart. Es wäre dabei denkbar, wie üblicherweise in der Literatur praktiziert, eine gelebte Unternehmensphilosophie zu betrachten.

Reizvoller und aufschlussreicher ist es, wenn wir uns auf eine Zeitreise ins antarktische Polarmeer begeben und der unglaublichen *Endurance*-Expedition als Zaungast beiwohnen. Der einzige Unterschied zu einem Fall aus der Wirtschaft ist der, dass die Geschehnisse der Shackleton-Expedition eventuell von einem Frösteln begleitet sind.

Naturgemäß hält das Ganze einer 1:1-Gegenüberstellung nicht absolut stand. Dies kann uns mitnichten davon abhalten, ein Stück des gedanklichen Weges mit Shackleton zu gehen.

Bildlich gesprochen bedeutet die angeführte Divergenz eine Chance, unseren Blick aus verschiedenen Betrachtungswinkeln auf historische oder aktuelle Unternehmensphilosophien zu richten. Allein die Bereitschaft dazu ist an sich spannend, sie ermöglicht gedankliche Prozesse und auslösende Momente für das eigene Handeln.

Shackletons Expeditionsphilosophie hängt vielleicht nicht unmittelbar mit dem Erfolg eines gegenwärtigen Unternehmens zusammen, vielleicht aber doch. Und wenn, dann sollten wir den Versuch wagen, nach den Worten seiner Zeitgenossen, Shackleton als Wertevermittler aus vergangener Zeit für unsere Zukunft ein Mandat zu erteilen.

… wenn sich das Schicksal gegen euch verschworen zu haben scheint, und ihr euch in einer hoffnungslosen Situation befindet, dann fallt auf die Knie und betet um Shackleton.[7]

UNTERNEHMENSKLIMA UND ORGANISATIONSKULTUR. SHACKLETON WAR SEINER ZEIT VORAUS.

Unternehmensklima und Organisationskultur sind erfolgsentscheidend.

Das Klima in einem Unternehmen, egal ob bei einer Expedition oder in einer Organisation, schaffen immer die Menschen. Ohne die geringste Ausnahme gilt dies für Arbeiter, Angestellte, Führungskräfte und Mitglieder der Geschäftsführung. Alle tragen dazu bei, positiv oder negativ. Die meisten

Schwierigkeiten und Problemlagen eines Unternehmens entstehen nicht durch produktionstechnische oder organisatorische Unwägbarkeiten, sondern dadurch, wie die Menschen miteinander umgehen.[8] Ein gut geführtes Unternehmen basiert in erster Linie auf zufriedenen Mitarbeitern.

Es war im Jahr 1989 beim deutschen Marketing-Tag, als Reinhold Würth, Hauptsponsor von Messners Antarktisdurchquerung, ein Unternehmensklima beschrieb, wie es auch Reinhold Messner für seine Expedition vorschwebte. Gelingt es einem Unternehmen, den Mitarbeitern eine gewisse Heimstatt zu bieten, ein Umfeld aufzubauen, das geprägt ist von Harmonie, Optimismus, Ehrlichkeit, Berechenbarkeit, Vertrauenswürdigkeit und Respekt vor der Leistung der Mitarbeiter und Kollegen, entwickeln die Menschen im soziologischen Gebilde Betrieb ein Wir-Gefühl und freuen sich am gemeinsamen Erfolg. Hatte nicht Shackleton seine Männer so geführt?[9]

Messner selbst sah bereits zwölf Jahre vor Veröffentlichungen[10] zu Shackletons Führungskunst dessen Fähigkeiten und orientierte sich an ihnen.

Die betriebliche Sozialatmosphäre und das Unternehmensklima rücken zunehmend in den Fokus der Organisationsgestaltung. Unternehmen, deren Geschäftsführer ausgezeichnete Geschäftsergebnisse erzielen, schneiden bei sämtlichen Messungen des Arbeitsklimas besser ab. Erfolgreiche Führungskräfte unterstützen die Selbstständigkeit und Eigenverantwortung, setzen höhere Leistungsstandards und motivieren zu anspruchsvolleren Zielen. Kurz gesagt, sie schaffen ein Klima, in dem die Leute sich sehr motiviert fühlen und stolz auf ihre Arbeit sind. Diese Mitarbeiter haben Freude an ihrer Arbeit und halten dem Unternehmen die Treue.[11] Es genügt nicht, wenn wir nur den Erfolg im Blick haben, aber nicht sehen, wie es den Menschen dabei geht. Es ist zu wenig, nur auf die Effektivität zu sehen und dabei das Unternehmensklima zu übersehen.[12]

Die Kultur einer Organisation ist so individuell und einzigartig ausgeprägt wie ein Fingerabdruck. Die Werte einer Organisationskultur beeinflussen die Mitarbeiter nachweislich stärker als andere Faktoren.[13] Bei einer Unternehmenszusammenführung ist nicht die Nähe oder die Unterschiedlichkeit der Produkte oder Leistungen erfolgsentscheidend. Viel ausschlaggebender ist, wie nahe die Kulturen sich sind. Die Vereinigung der Produkte und Dienstleistungen ist einfach im Vergleich zur Integration der vorherrschenden Organisationskulturen.

Ein Ziel der Führungsarbeit ist, ein verlässliches und klares Unternehmensklima zu schaffen. Oft verdeckt hektische Betriebsamkeit,

auch andauerndes Umstrukturieren, dass das Ziel abhanden gekommen ist. „Als sie das Ziel aus den Augen verloren, verdoppelten sie ihre Anstrengung.“*

Die Mitarbeiter sollen ihr Ziel immer klar vor Augen haben. Dann arbeiten sie konsequent und mit innerer Ruhe. Ziel kann es nur sein, eine Organisationskultur zu schaffen, in der das Ziel größer ist als nur die Gewinnmaximierung. Wo alles seinen richtigen Stellenwert hat und der Mensch wahrhaft Mensch sein darf. Das Unternehmensklima hat auch Wirkung nach außen. Die Kultur der Organisation prägt die Kultur der Gesellschaft. Das Klima, das wir schaffen, geht weiter.[14]

Manager scheitern, wenn es ihnen nicht gelingt, ein Vertrauensumfeld um sich herum aufzubauen. Kombiniert mit zu starkem Druck auf die Mitarbeiter führt dies unabwendbar in ein Schreckensszenario. Ein Mensch in Führungsverantwortung, der nicht die Vornamen der Kinder seiner engsten Mitarbeiter kennt, sollte sich einen anderen Job suchen.[15]

Sie als Führungskraft brauchen eine hoch effektive und motivierte Mannschaft.[16] Dass Sie unternehmenswichtige Entscheidungen treffen, erwarten Ihre Mitarbeiter ohnehin. Was Sie darüber hinaus benötigen, ist ein Team, das die Möglichkeit hat, über sich hinauszuwachsen.

Die Motivationsstruktur von Shackletons Mannschaft war ausserordentlich gut.

Die Mannschaft war hochmotiviert. Ärzte, Wissenschafter und Seeleute arbeiteten ohne Standesunterschied Seite an Seite. Zu Beginn der Reise zeigte der Expeditionsphotograph Hurley dem Arzt Dr. Macklin, wie das Deck zu schrubben war.[17] Diese offene Hierarchie war ein Teil der Expeditionskultur und motivierte die Männer außerordentlich.

Als bei einer Eispressung eine mächtige Eisplatte das Ruder vom Heck der *Endurance* riss, soll McNish, der Schiffszimmermann, gesagt haben: *Das macht nichts. Ich baue eben ein Neues*. In der höchst bedrohlichen Situation, als die Eisscholle mit ihrem Lager davon trieb und ein Mann in Panik verfiel, sagte Tom Crean plötzlich: *Ruhig, wir fahren mit Shackleton, nicht mit Scott. Ganz ruhig*.[18] Dies zeigt exemplarisch die

Einsatzbereitschaft und die Loyalität, die die Männer Shackleton entgegenbrachten.

Wer sich auf Shackletons Inserat meldete, musste eine gehörige Portion an Selbstbewusstsein und Eigenmotivation mitbringen. Das Inserat selbst war schon die erste Auswahl. Hätte sich ein zaghafter, ängstlicher, passiver und abwartend reagierender Mensch daraufhin gemeldet? Das wäre wohl sehr zweifelhaft.

Auch Ihre Mannschaft muss hochmotiviert sein. Sie, als Manager von heute, müssen Mut zu einer motivierenden Grundhaltung machen.

Shackletons Privilegienverzicht motivierte die Expeditionsmitglieder zusätzlich.

In den 635 Tagen war den Männern immer wieder aufgefallen, dass ihr Boss nie Privilegien für sich beanspruchte. Seine Essensrationen waren gleich groß oder klein wie die der anderen. Arbeiten und Wachestehen führte er genauso aus. Er verlangte von sich das Gleiche oder gar mehr als das, was er der Mannschaft zumuten musste. Seine guten Stiefel gab er einem Mann, der sie nötiger hatte, und seine Handschuhe einem anderen, der fror. Mit seinen Verhaltensweisen gewann Shackleton die leidenschaftliche und oft lebenslange Loyalität seiner Männer. Sie spürten, er war notfalls sogar bereit, für sie sein Leben einzusetzen. Jedes Mannschaftsmitglied kannte einen wesentlichen Punkt. Auf Shackletons Expedition kam noch nie ein Mensch ums Leben.

ABGRENZUNGEN ZWISCHEN EXPEDITION UND FIRMENALLTAG SOWIE MANAGEMENT UND FÜHRUNG.

Eine analoge Ausgangslage zu einer Expedition treffen wir in Unternehmen nicht an. Gerade hier ist die Philosophie eine Basis für die Leistungsfähigkeit und die Zielerreichung.

Expedition versus Firmenalltag.

Zwei wesentliche Unterschiede zwischen einer Expedition und dem Firmenalltag in den überwiegenden Unternehmen erschweren einen Transfer.

Erstens: Das soziale System einer Expeditionsmannschaft ist klar gegliedert mit dem Expeditionsleiter an der Spitze. Shackletons große Expeditionserfahrung und *Captain* Worsleys außerordentliche Kompetenz bildeten eine Basis für ein Vertrauensverhältnis, das auch schlimme Krisen überstand. Es gab eine klare Aufgabenverteilung, anerkannte individuelle Kompetenzen, gegenseitiges Vertrauen und eine gemeinsame Situationsinterpretation. Dies trug insgesamt zum Kompetenzempfinden der Beteiligten bei.[19]

Zweitens: Was bei Shackleton besonders auffällt, sind Aspekte seiner Motivation. Er ließ sich offenbar durch Rückschläge nicht entmutigen und war völlig immun gegen Misserfolge. Motivation bildhaft ausgedrückt: Ein Mensch auf einem Berggipfel ist nicht dahin gefallen, sondern hat mitunter jahrelang dafür trainiert. Ein anderer, in einer Spitzenposition, ist auch nicht dorthin gestolpert, vielmehr musste er zielstrebig darauf hinarbeiten.

Kurzum, Sie können kein Problem ohne Selbstdisziplin lösen. Sie ist eine unentbehrliche Charaktereigenschaft für alle Arten Ihres Vorankommens.

Managementqualität versus Führungsqualität.

Shackleton war ganz Manager in den Momenten, die harte Entscheidungen erforderten. Er war Führungskraft mit Weitsicht bei der Ausrichtung des Unternehmens. Darüber hinaus kreativ genug, um auftauchende Probleme zu meistern.

Management ist ausgerichtet auf die funktionale Ebene eines Unternehmens. Wie können wir bestimmte täglich relevante Dinge erledigen? Die Führungskunst beschäftigt sich mit der darüber liegenden Ebene.[20] Welches sind die Ziele und Wege, die wir langfristig und effektiv realisieren wollen?

Die Managementqualität bestimmt die Effizienz der betrieblichen Abläufe.

Das Führungsverhalten bestimmt, ob die Ausrichtung passt.

Dabei ist die einfallsreiche Kraft die zentralste Eigenschaft, die heute von einer Führungskraft gefordert wird.[21] Kreative Lösungen sind erforderlich und höchst wirksam zugleich. Auf wie viele noch so verrückte Arten können wir ein Problem lösen?

Unter Druck gibt es keinerlei Kreativität. Denn ein Vorwurf lähmt nur, er kann nicht motivieren. Das Ziel muss es sein, die Kreativität in den Mitarbeitern zu wecken und zuzulassen. Gute Führungskräfte schaffen die dafür erforderlichen Rahmenbedingungen.

Für den Alltag ist folgende Erkenntnis unerlässlich: Wer sich nur den Tagesproblemen stellt, kann nicht motivieren und nichts Wesentliches verändern.[22]

Wissenschaftliche Untersuchungen unter 333 Führungskräften in Deutschland, Österreich und der Schweiz ergaben: In den Chefetagen vergeuden viele Manager ihre Zeit mit Unwichtigem. Operative Leistungsfähigkeit, Rationalisierungen und Kostenstruktur dominieren den Tagesablauf der Chefs. Führungskräfte wissen, dass sie sich anderen, langfristig wichtigeren Dingen widmen sollten. Den Erfolg des Unternehmens bestimmt vielmehr, wie Manager die Potenziale der Mitarbeiter nutzen, wie das Unternehmen strategisch ausgerichtet und wie innovativ es ist. Ist und Soll klaffen also weit auseinander. Häufig ist die Fixierung auf rein wirtschaftliche Neuausrichtungen ein Ausdruck für eine Führungskrise und Orientierungslosigkeit.[23]

Topmanager befassen sich idealerweise mit den Aufgaben und Zielen von morgen. Und übermorgen. Sie sind nur in Ausnahmesituationen im Tagesgeschäft tätig. Ein Unternehmen, das ohne eine Vision und eine tragfähige Unternehmensphilosophie arbeitet, kann vielleicht kurzfristig Erfolg haben. Aber schon nach einiger Zeit bekommt es möglicherweise Probleme.

Shackletons geschäftliche Begabung und sein Umgang mit Geld.

Eine Unternehmensphilosophie, die sich nicht auch Gedanken um die Finanzen macht, greift sicherlich zu kurz. Eine Unternehmensphilosophie, die sich nur Gedanken um die Finanzen macht, erst recht.

Shackletons besondere geschäftliche Begabung bestand in seinem Talent der Geldbeschaffung. Er steckte alles, was er hatte, und noch mehr in seine Expeditionen. Die Geschäftswelt ließ sich kaum überzeugen, dass sich in der Antarktis Reichtümer holen ließen. Somit resultierte die Finanzierung der Polarforschung in Großbritannien eher aus nationalistischen oder persönlichen Motiven als aus wirtschaftlichen Überlegungen.[24] Als unabhängiger Polarforscher war Shackleton weitgehend auf private Gelder angewiesen. Die Regierung und die *Royal Geographical Society* unterstützten ihn nur sehr bescheiden. Dies war aber auch ein Vorteil für Shackleton, da er dadurch gezwungen war, straff organisierte und klar ausgerichtete Expeditionen mit kleinen Teams durchzuführen.

Schon bei der *Nimrod*-Expedition war bis zum Augenblick der Abreise ungeklärt, ob Shackleton über genügend Kapital verfügte. Doch er wandte all seine Überzeugungskraft und seinen nicht unbeträchtlichen Charme, insbesondere bei der Damenwelt, auf, die erforderlichen Gelder zusammenzutragen. Außerdem schlug er einen höchst innovativen Weg ein und machte Sir Philip mit 2.000 Pfund zum ersten zahlenden Teilnehmer einer Antarktisexpedition. Drei Jahre später folgte seinem Beispiel Scott, der *Captain* Lawrence Edward Grace Oates und Aspley Cherry-Garrard auf diesem Weg zur Expedition zuließ.[25] Shackleton gab nach seiner Rückkehr 1909 vor, sich mit einer neuen Südpolexpedition zu beschäftigen. Doch in Wirklichkeit verwendete er seine Zeit darauf, die Schulden seines Schiffes abzuzahlen. Es folgten Vortragsreisen und das Buch *The Heart of the Antartic*. Sein Schiff *Nimrod* gestaltete er ideenreich zu einem Museum mit Eintritt um.

Die problematische Finanzierung der *Endurance*-Expedition.

Die Begeisterung für die geplante Expedition vermittelte Shackleton sehr überzeugend. Das größte Problem stellten aber die enormen Gesamtkosten

dar. Zwei eisgängige Schiffe waren anzukaufen, was eine Unsumme an Geld verschlang. Die größte Einzelspende von 24.000 Pfund stiftete der wohlhabende schottische Jutefabrikant Sir James Caird.[26]

> *Dear Sir Ernest Shackleton* *(17th of June 1914)*
>
> *The account you give me of your plan of going from sea to sea is so interesting I have pleasure in giving you my cheque for £ 24,000 without any conditions in the hope that others may make their gifts for this Imperial journey also free of all conditions.*
>
> *I am yours truly James Caird*[27]

Shackleton benannte daraufhin das größte der Rettungsboote nach ihm. Kleinere Beträge überließen ihm die Damen Janet Stancomb-Wills sowie Dudley Docker. Diese verewigte er ebenfalls auf Rettungsbooten der *Endurance*. Von der Regierung bezog er 10.000 Pfund, kleinere Beträge kamen von der *Royal Geographical Society* sowie von gewährten Bankkrediten. Krediten auf ein höchst unsicheres Unternehmen.
Die Gesamtkosten der *Endurance*-Expedition beliefen sich in heutiger Währung auf rund 8 Millionen Euro.[28] Shackleton erkannte stets, wie prekär es um seine Finanzen stand, doch ließ er sich zum Glück dadurch nicht von seinem Unternehmen abbringen.

Für uns ist gegenwärtig nicht die Größe eines Unternehmens entscheidend, sondern der wirtschaftliche Erfolg. Dieser ist nur über den persönlichen Einsatz und den persönlichen Erfolg der Menschen im Unternehmen zu erreichen.

Es ist dieser bekannte Spagat zwischen Kostenkonstellation und Kreativitätserfordernis.

Wer zu früh an die Kosten denkt, tötet die Kreativität.

Wer zu spät an die Kosten denkt, tötet das Unternehmen.

Die wichtige Vermarktung der Photo-, Film- und Buchrechte. Punktuell gab Shackleton viel Geld aus.

Die Vermarktung der Photo-, Film- und Buchrechte war ein wichtiger Teil der Finanzierung. Shackleton wusste, vom Erfolg der Story hängen seine Finanzen ab. Er wählte den höchst modernen Weg, die Rechte an Büchern, Photographien und Filmen im Voraus zu verkaufen. Nach seiner Rückkehr hoffte er, durch Veröffentlichungen und Vorträge die Kosten wieder einzuspielen. Dies ist auch heute bei Expeditionen so üblich.[29]

Obwohl stets knapp bei Kasse, gab Shackleton punktuell, wo es ihm wichtig war, viel Geld aus. 1921, als er die *Shackleton-Rowett-Expedition* vorbereitete, wollte er Frank Worsley wieder als *Captain* gewinnen. Dieser konnte nicht zusagen, er hatte sich mit dem Betrieb eines eigenen Schoners verkalkuliert. Auf ihm lastete ein großer Hypothekenbrief. *Wieviel,* fragte Shackleton. *150 Pfund, aber ich will nicht haben, dass Sie das bezahlen*, antwortete Worsley. Shackleton antwortete nicht. Er setzte sich einfach nur hin, stellte einen hohen Scheck aus und übergab ihn. *Er ist es wert, wenn Sie damit ihre Sorgen los sind und die Verdrossenheit aus Ihrem Gesicht weicht*.[30] Das waren immerhin 23.000 Euro in heutiger Währung für einen Mitarbeiter.

Shackletons Umgang mit Geld war ein sehr eigenwilliger.

Kritiker warfen ihm hemmungslosen Umgang mit Geld vor und dass er generell Finanzen nicht so große Bedeutung beimaß. Dieses Bild mag schon ein wenig so stimmen, stimmig ist es deshalb nicht. Shackletons Beziehung zu Geld war interessant. Er ließ es für sich arbeiten und er hatte bei aller Notwendigkeit zur Expeditionsfinanzierung eine gewisse Freiheit gegenüber dem Geld. In Wellington, Neuseeland, hielt er 1909 nach der *Nimrod*-Expedition einen Vortrag. Das erhaltene Honorar benötigte er dringendst für den Expeditionsetat. Aber in dem Augenblick, als er das Geld erhalten hatte, war es schon wieder weg. Shackleton spendete es für die sozialen Einrichtungen der Stadt. Das Gleiche tat er in Australien und an Orten in England bei mehreren Gelegenheiten. Nie aus Berechnung, stets als ehrliche Geste.[31] Seinen Fokus legte er nur insofern auf geschäftliche Belange, als sie seiner höheren Zielerreichung dienten.

Eine Philosophie, die über rein ökonomische Erwägungen hinausreicht, ist bei den meisten weitblickenden und erfolgreichen Unternehmen zu entdecken.[32] Untersuchungen brachten es ans Tageslicht: Unternehmen, die ausschließlich finanzielle Ziele formulieren, schneiden nicht so gut ab wie Unternehmen mit einem breiten Wertespektrum.[33]

Wenn wir unseren Blick nur auf Zahlen richten, ruinieren wir unser Unternehmen. Ein immaterialer Umgang mit dem Geld ist gefragt. Wir dürfen nicht geizig sein. Der Geldgierige ist der, der nie genug haben kann, der alles festhält. Von solchen Menschen geht etwas Unangenehmes aus. Sparen ist sicher notwendig. Aber wenn wir nur auf Kosten der Menschen sparen, ist das verantwortungslos. Wir können uns auch zu Tode sparen. Die Freiheit gegenüber dem Geld bedeutet, es immer wieder loszulassen, damit es fließt. Wir dürfen uns davon nicht besetzen lassen. Geld kann den Charakter verderben und blind machen für die Werte des Lebens. Phantasievoller Umgang mit Geld heißt, die verschiedenen Verdienstmöglichkeiten auszuschöpfen. Nur wenn wir uns vorteilhaft in unseren Geldgeschäften bewegen, können wir positiv in das wirtschaftliche Geschehen eingreifen.[34]

Fragen Sie sich: Wie schaffen Sie eine Unternehmensphilosophie, die über finanzielle Beweggründe hinausgeht?

Shackletons Aufgabenzuteilung und Personaleinsatz. Seine Kombination von Arbeit und Vergnügen, Bewegung und Gesundheit.

Die Aufgabe einer Unternehmensphilosophie ist es auch, über die Grenzen herkömmlicher Aufgabenzuteilungen hinauszugehen. Zudem fördert eine tragfähige Unternehmensphilosophie das körperliche Wohlergehen der Organisationsmitglieder.

Shackleton arrangierte die Arbeit gekonnt. Bei der Aufgabenzuteilung sorgte er für Abwechslung.

Als sie den blinden Passagier Blackborrow entdeckten, fragte der sich, wie wohl Shackleton mit ihm umgehen würde. *Wahrscheinlich weiß er selber noch nicht, was er mit dir vorhat,* sagte Wordie gleichmütig. *Aber du kannst davon ausgehen, dass der Zeitpunkt kommt, an dem er es ganz genau weiß.* Später erhielt Blackborrow tatsächlich genau umrissene Aufgaben und gliederte sich sehr gut in die Mannschaft ein. Wordies Prophezeiung fiel ihm ein. Shackleton hatte eine genaue Vorstellung von der Balance in der Mannschaft. Sie sollte für jede Situation gerüstet sein.[35]

Einige Tage nach der Landung auf *Elephant Island* brach der Koch, der bisher aufopfernde Arbeit geleistet hatte, plötzlich zusammen. Befehlend bestimmte Shackleton als Ersatz einen Mann, der den Wunsch geäußert hatte, er würde sich am liebsten hinlegen und sterben. Shackleton erkannte, die Aufgabe, das Feuer in Gang zu halten, war mühselig und kompliziert und würde die Gedanken von selbstzerstörerischen Bahnen ablenken. Der Mann füllte kurz darauf mit feierlichem Ernst seine neue Aufgabe aus.[36] Shackleton stellte sicher, dass die richtigen Leute am richtigen Platz waren. Er beobachtete die Moral seiner Männer genau. Griff mitunter auch zu Maßnahmen, seine Männer hart anzupacken. Etwa, als Greenstreet und Dr. Macklin bei einer Robbenjagd leer ausgingen und noch dazu selbstverschuldet auf den Eisschollen in höchste Gefahr gerieten. Er machte den Männern unmissverständlich klar, dass er keine unnötigen Risiken billigte.[37] Er war dabei unnachgiebig in seiner Entschlossenheit. Einerseits, um Gefährdungen zu vermeiden, andererseits, um ein Zusammenbrechen der Moral zu verhindern.[38]

Shackleton verteilte die Arbeit turnusmäßig neu, sodass zwangsläufig jeder mit jedem, ungeachtet privater Befindlichkeiten, zusammenarbeiten musste und Unterschiede sich zusehends verwischten.[39] Seine Methoden und Ideen zur Arbeitsstrukturierung sind für heute von Bedeutung.

Shackleton hat sein Personal auch anders eingesetzt. Der Meteorologe Hussey sollte meteorologische Erkenntnisse liefern, diese waren unbestritten von Bedeutung. Seine Bestimmung auf der *Endurance* war aber letztendlich eine andere. Husseys primäre Aufgabe war es, schlicht und einfach Banjo zu spielen. Er unterhielt die Männer und ließ ihre Sorgen musikalisch

verschwinden oder zumindest kleiner werden. Der Expeditionsphotograph Frank Hurley war damals schon ein weitgereister Mann und gestaltete auf der *Endurance* Diaabende mit Reiseberichten über fremde Länder. Die beiden Ärzte der Expedition verkürzten die langen Winterabende mit wissenschaftlichen Vorträgen.

In Ihrem Unternehmensalltag gilt es, Talente und Ressourcen aufzuspüren und neue Wege abseits des Tagesgeschäftes zu riskieren. Mitarbeiter können einen Reisevortrag halten, Kunstwerke ausstellen oder gar ein Konzert geben. Als eine Art Firmenzeitung bietet sich ein internes Blatt an, dabei kann jede Ausgabe eine andere Abteilung gestalten.

Die Möglichkeiten sind vielfältig. Auch wenn diese Aktivitäten Ihrem Unternehmensziel vordergründig nicht direkt und messbar dienen, sollten Sie den Versuch wagen, Ihr Personal im Sinne Ihrer Unternehmensphilosophie auch anders einzusetzen.

Shackleton wählte Spezialisten für alle Teilaufgaben sowie ausgezeichnete Stellvertreter für die Expeditionsleitung.

Shackleton wählte Spezialisten für Aufgaben, die er selbst nicht so gut ausführen konnte. *Captain* Worsley gewährleistete die Navigation auf der abenteuerlichen Bootsreise nach *South Georgia*. Nur McNish, der Schiffszimmermann, schaffte es, die Boote zu verbessern und Schäden zu beheben. Letztendlich machte er sogar so etwas wie Steigeisen für ihre Schuhe. Photograph Frank Hurley schuf jene bemerkenswerten Aufnahmen, die einen Großteil der Expeditionsfinanzierung sicherten.

Shackleton wählte ausgezeichnete Stellvertreter und übertrug auf *Elephant Island* Frank Wild das Kommando, damit dieser die Geschicke der Zurückgebliebenen leiten möge. *Frank Wild … war der stellvertretende Expeditionsleiter, und von ihm berichte ich voller Bewunderung. Da er mehr Erfahrung in der Antarktis hatte als irgendein anderer lebender Mensch, war er eine starke Stütze für seinen Vorgesetzten und ein tüchtiger Ersatzmann, als ihm die Verantwortung für die Leitung der Gruppe auf Elephant Island zufiel. Wild war zwar nicht groß, aber an Mut, Ausdauer*

und Loyalität konnte es so leicht keiner mit ihm aufnehmen[40], schrieb Frank Hurley in seinem Buch.

Allgemein war einst in der Wirtschaft hinsichtlich des Ausbildungsgrades zwischen leitenden Angestellten und einfachen Mitarbeitern eine beträchtliche Distanz. Bei herkömmlichen Unternehmen ist das noch heute sichtbar. Dies traf bei Shackleton nicht zu, denn er integrierte insbesondere auch einfache Teilnehmer, die über größere Fähigkeiten als ihre Vorgesetzten verfügten. Eine wesentliche Eigenschaft sehr guter Führungspersönlichkeiten ist die Neigung, sich mit Mitarbeitern zu umgeben, die besser und schlauer sind als sie selbst.

Shackleton kombinierte geschickt Arbeit und Vergnügen.

Arbeit und Vergnügen verband Shackleton mit einer besonderen Gabe. Er, dem das Wohlergehen seiner Männer besonders am Herzen lag, sorgte für deren Unterhaltung. Er wusste, wann er eine kleine Feier veranstalten und etwas spendieren musste. Geburtstage begingen sie selbstverständlich gebührend. Neben Gruppenfeiern honorierte Shackleton auch die Leistung des Einzelnen in einem festlichen Rahmen. Auf der *Endurance* gab es Festabende und Theateraufführungen, auch Wettbewerbe im Haareschneiden und Singen. Sie wählten den schlechtesten Sänger an Bord und feierten Sonnenwende, Weihnachten, Neujahr, Geburtstage der Königsfamilie und der Sponsoren. Immer mit großem Aufwand und Traditionsbewusstsein.

Gerade unter großem Druck können eine Feier und gemeinsames Lachen eine Situation völlig anders gestalten. Eine vorhandene Depressionsspirale bricht dadurch auf.[41]

Legen Sie eine positive Einstellung an den Tag und haben Sie um Himmels willen Spaß.[42]

Auf Ihr Unternehmen umgelegt, ergeben sich Möglichkeiten zum Feiern bei Projektabschlüssen, Auftragseingängen, Jubiläen, Weihnachten, neuen Mitarbeitern und besonderen Leistungen. Ergänzt durch Kabarettoder Theaterbesuche oder dadurch, eine Veranstaltung in das Unternehmen zu holen. Oder auch einmal ein Grillfest zu veranstalten und dabei gemeinsam

Fußball auf der Großleinwand zu sehen. Innovative Unternehmen haben offizielle Feiern oft ersetzt durch ungezwungenes und offenes Zusammensein der Mitarbeiter. Für Sie bedeutet dies, mitzufeiern und auch mitzuarbeiten, ohne Autorität und Respekt zu verlieren.

Shackleton legte Wert auf Bewegung und Gesundheit.

Shackleton bestand auf körperlicher Fitness und sorgte für gesunde Ernährung, solange dies möglich war. Auf disziplinierte Sportaktivitäten legte er wert. Entspannungsphasen im Schiff wechselten sich mit viel Zeit außerhalb ab. Verletzungen waren unbedingt zu vermeiden, da schon eine Kleinigkeit eine große Auswirkung nach sich zog. Für den Notfall ließ er Übungen abhalten. Die Männer sollten sich selbst und die Hunde rasch retten können. Zudem hielt er die Männer in Bewegung. Er stellte sie schon vor dem Verlassen der *Endurance* auf die neuen Bedingungen ein, machte sie mit den antarktischen Widrigkeiten noch besser vertraut. Derart vorbereitet war das Leben auf der Scholle und später in den Booten auszuhalten. *Untrainierte Männer hätten sicher ein schreckliches Ende genommen.*[43]

Die Wichtigkeit der Ernährung bei der Expedition verdeutlichte Skorbut, eine heute erforschte Vitamin-C-Mangelkrankheit. Zur damaligen Zeit besonders gefährlich für die Menschen in Polargebieten, da ihnen weder frische Früchte noch Gemüse zur Verfügung standen. Die Teilnehmer der *Endurance*-Expedition konnten sich sehr glücklich schätzen. Der gefürchtete Skorbut brach nicht aus. Trotz der langen Abstinenz von üblichen Vitamin-C-Quellen. Die Ernährung durch rohes Fleisch der gejagten Tiere hatte ihnen den unerwünschten Expeditionsbegleiter vom Leibe gehalten. Shackleton selbst hatte beim Rückmarsch der *Discovery*-Expedition von Dezember 1902 bis Februar 1903 beträchtlich unter den Auswirkungen der Skorbutkrankheit gelitten. Unbestätigte Quellen sagten ihm nach, er habe bei der *Endurance*-Expedition den Skorbut als erster Forscher besiegt. Zumindest hatte er ihn im Griff. Es war nun einmal so, dass keine Expedition vor ihm alle Männer

über so lange Zeit und unter so widrigen Umständen frei von dieser Krankheit hielt.

Sie müssen heute keinen Skorbut mehr besiegen, können aber ohne großen Mehraufwand für leichte Kost, Gesundes, Frisches, für einen hohen Obst- und Gemüseanteil sorgen. Und bevor Sie Ihren Mitarbeitern Fertiggerichte und Tiefkühlkost zumuten, sind kreative Lösungen wie eine Anfrage bei größeren Küchen möglich. Und wenn Sie keinen Mittagstisch anbieten, dann sorgen Sie doch einfach für gesunde Zwischenmahlzeiten und genügend Getränke, vornehmlich Wasser.

Firmensportaktivitäten lassen sich relativ einfach aufbauen und finanzieren: Eine Lauf- oder Radgruppe bedarf nur der Initiative und einiger T-Shirts oder Jacken. Fitnessparcours und Sauna sind mäßig kostenintensiv. Mitunter teurer, aber auch erstrebenswert ist ein eigenes Fitnessstudio am Gelände. Periodische Sportveranstaltungen und -wettkämpfe lassen sich als Firmenmeisterschaften oder Familiensporttage organisieren.

Dies alles fördert die Gesundheit Ihrer Mitarbeiter, den Zusammenhalt der Organisation und darüber hinaus das Klima im Unternehmen.

Shackletons Ausrüstung und seine innovativen Ansätze.

Shackleton stattete seine Expedition mit allen erdenklichen Ausrüstungsgegenständen aus. Heute ist eine Ausstattung mit modernsten Technologien eine Selbstverständlichkeit, um einen Vorsprung zu erlangen und abzusichern. Eine Unternehmensphilosophie eines innovativen Unternehmens darf nicht in den Leitsätzen enden. Alle müssen sie mitleben.

Roald Amundsen, *Captain* Scott und Ernest Shackleton sind die Namen, die für immer mit der Entdeckung des Südpols verbunden sind. Sie unternahmen ihre gefährlichen Expeditionen in einer Kleidung und mit einer Ausrüstung, die wir nach modernen Vorstellungen geradezu als primitiv empfinden müssen.[44] Die Tiefsttemperatur bei der *Endurance*-Expedition lag bei minus 57 Grad Celsius. Die gesamte Ausrüstung an Bord entsprach dem Besten, was damals verfügbar war. Hingegen sind wir in den

Wintermonaten, wenn wir bei Schneetreiben die Straße überqueren, besser ausgerüstet, als die Polarforscher es je waren.

Die Antarktis war der erste Kontinent, der mit der Filmkamera erobert wurde. Dies erlaubte es dem innovativen Shackleton, die Rechte an den Aufnahmen schon vorab zu verkaufen. Der geniale Frank Hurley lieferte atemberaubende Aufnahmen, die bis dato nichts von ihrer Faszination einbüßten und nach wie vor um die Welt gehen.

Bei der Bekleidung waren *Burberry*-Anzüge und -Helme ein Versuch, die Fellbekleidung zu ersetzen. Schuhe entwarf Shackleton selbst. Zwei verschiedene Lederschuhtypen ließ er auf eigene Vorstellungen hin anfertigen.[45] Die meisten Männer trugen schwere *Burberry-Durox*-Stiefel, knöchelhohe Lederschuhe mit Gamaschen bis zu den Knien, speziell für den Marsch über das Eis entwickelt.[46] Die Rossmeergruppe versuchte durch selbstgemachte Segeltuchüberschuhe die wertvollen Stiefel und Schuhe zu schützen.[47]

Shackletons Freund, Sir William Beardmore von der *Arrol-Johnston Company***,** stellte der Expedition zwei motorisierte Fahrzeuge zur Verfügung.[48] Sie sollten in der Lage sein, in 24 Stunden auf hartem Grund 150 Meilen zurückzulegen. Ein spezielles Niedrigtemperaturmotoröl nahmen sie zudem für die 12–15 PS starken Motoren mit. Diese waren naturgemäß luftgekühlt. Wassergekühlte Motoren wären in der Kälte sofort geplatzt.

Was die Hunde als Fortbewegungsmittel betraf, hatte Shackleton von den vorangegangenen Reisen gelernt. Die erfolgsentscheidende Wichtigkeit des richtigen Umgangs mit den Hunden war ihm bewusst. Jeder Hundeschlittenführer musste ein starkes Hundeteam zusammenstellen und mit diesem ständig trainieren.[49]

Auf der *Endurance* befand sich sogar ein Funkgerät. Die Rossmeergruppe unternahm Versuche mit Funkgeräten zwischen der Landgruppe und der *Aurora*.[50]

Wenn Sie daraus etwas ableiten können, dann wohl eine Erkenntnis, welche Bedeutung der Ausrüstung zukommt. Wie schaffen Sie es, die bestmöglichen Arbeitsmittel zur Verfügung zu stellen? Wie können Sie Ihre Mitarbeiter bei der Ausrüstungsauswahl maßgeblich beteiligen?

Innovativ ist nur der, der dorthin geht, wo die anderen nicht sind.[51]

Shackleton wagte genau das, was noch keiner vor ihm tat. Schon alleine seine Idee der Antarktisdurchquerung und der Versuch an sich waren grandios und haben ihn letztendlich auch dort hingeführt, wo noch niemand war. Die Philosophie aktuell erfolgreicher Unternehmen führt, wenn auch oft gebraucht, über die Formulierung „innovativ“ hinaus.

Und was die Innovationen für unseren Alltag angehen, lässt sich dies so beschreiben: Wir geben uns nicht mit dem zufrieden, was wir heute bieten. Unsere eigene Innovationskraft muss so groß sein, dass wir unsere eigenen Produkte am Markt ablösen. Manager müssen Mut zu Innovationen machen, sollen fördern und fordern, etwas zu wagen, ein Risiko einzugehen, auch Fehler zu machen.

Nur wenn Sie hinter Ihren Mitarbeitern stehen, schafft dies ein innovatives Klima. Sie in Ihrer Verantwortung stehen für Ihre Leute ein.

SHACKLETONS KOMMUNIKATIVE BEGABUNG.

Der Führungsverantwortliche muss kommunikativ sehr stark überzeugen können. Shackleton wusste stets, Manager müssen gerade durch Kommunikation Mut machen.

Shackleton behandelte seine Männer demokratischer, als es damals üblich war. Er ging stärker auf individuelle Bedürfnisse ein. Seine Männer behaupteten, je älter Shackleton wurde, desto besser hörte er zu. Shackleton brachte darüber hinaus mit seiner Persönlichkeit und seiner Kommunikation alle dazu, sich als Team zu fühlen. Er vermittelte ihnen stets, die Männer sind wichtiger als das Ziel.

Es ist höchst effizient, wenn Sie in regelmäßigen Abständen vor Ihren Betriebsangehörigen sprechen. Dies kann durch Reden vor Gruppen oder dem ganzen Unternehmen stattfinden. Nur emotional und echt müssen Sie sein. Je mehr Sie die Gefühle und Emotionen der Mitarbeiter erreichen, desto durchschlagender ist der Erfolg Ihrer Ansprachen.

Beratungen, Informationsfluss und Kommunikation innerhalb der Mannschaft.

Ich gestehe, dass die Verantwortung schwer auf meinen Schultern lastete. Andererseits machte mir die Einstellung der Männer auch immer wieder Mut und spornte mich an.[52] Shackleton führte ständig Beratungen mit seinen Mannschaftsmitgliedern durch. Die von ihm engagierten Mitarbeiter waren jeweils Spitzenleute ihres Faches. Somit war Shackleton in der Lage, sich mit seinen Vertrauten zu besprechen und abzugleichen. Shackleton dazu in seinem Buch zur *Endurance*-Expedition: … *beriet ich mich mit Worsley und Wild, ob es nicht ratsam sei …*[53] *nachdem ich mich nochmals mit Wild beraten hatte.*[54]

Wichtig ist, die Last auf breite Schultern zu verteilen. Wir sollen nicht auf uns alleine gestellt sein. Wir sollen Mitarbeiter haben, die mit uns gemeinsam die Verantwortung tragen für die wirtschaftliche Zukunft des Unternehmens. Ein Team, das sich gegenseitig stützt.[55] Kommunikation ist ein wesentliches Mittel dazu.

Der kommunikativ einseitige Führungsstil Scotts führte dessen Expedition in die Sackgasse. In jene erstklassige Tragödie, bei der er und vier seiner Gefährten ihr Leben verloren. Shackleton, der ja schon früher mit Scott große Meinungsverschiedenheiten austrug, informierte seine Männer, hörte zu, motivierte, sorgte für Informationsfluss und fragte um Rat. Und er hatte wahrscheinlich die Fähigkeit, andere Menschen und ihr Tun und Handeln zu verstehen.

Shackletons kommunikative Fähigkeit war auffallend. Drei Tage bevor das Eis das Schiff eindrückte, musste er die Mannschaft aufmuntern. Shackleton hielt eine seiner typischen Reden, eine Rede, die nur er halten konnte. In einfachen und kurzen Sätzen forderte er die Männer auf, sich nicht einschüchtern zu lassen. *Ich will, dass wir uns unabhängig von Erfolg oder Scheitern in einem Punkt einig sind. Wir wollen heimkehren, wir wollen in unser Leben zurückfahren. Damit diese Glücklosigkeit ein Ende hat. Sagt mir, Leute, ob wir darin einer Meinung sind. Jeder andere Vorschlag ist mir willkommen.*[56] Er versicherte ihnen, dass sie durch verstärkte Bemühungen und treue Zusammenarbeit ihren Weg zum rettenden Land finden würden. Diese Rede zeigte sofort ihre Wirkung. *Die Stimmung besserte sich, und wir*

betrachteten die Situation optimistischer, obwohl sich an unserer Lage nichts veränderte, das diesen Sinneswandel rechtfertigte.[57]

Auf Basis kürzerer Wege durch eine Hierarchienverflachung läuft im Unternehmen die Informationsweitergabe wesentlich einfacher und schneller ab. Jeder Mitarbeiter des Unternehmens ist so zu informieren, dass er dadurch eigenverantwortlich im Sinne des Gesamtzieles tätig wird. Damit erreichen wir das Unternehmensziel schneller, besser und effizienter. Eine offene, transparente und durchlässige Kommunikation nimmt die Menschen im Unternehmen ernst, fördert die Autonomie des Einzelnen und dient final der Organisation.

Wenn Sie Ihren Mitarbeitern eine Kompetenz oder eine Zuständigkeit zusprechen und dabei erfinderisch sind, agieren Ihre Organisationsmitglieder selbstbewusster und kommunikativer. Zudem treten diese firmenintern, aber auch -extern kommunikationsfreudiger auf. Lassen Sie Symbole von den Abteilungen selbst entwerfen. Gestalten Sie Arbeitsplätze und Arbeitskleidung so, dass sich einerseits Ihre Mitarbeiter wohl fühlen, zugleich auch Wiedererkennungswerte für Organisationsmitglieder und Besucher vorhanden sind. Präsentieren Sie Photographien der Menschen im Unternehmen an einer zentralen Stelle. Eine Hauszeitung oder andere Medien, von einzelnen Abteilungen im Rochadeprinzip erstellt, runden das Ganze ab. Periodisch stattfindende Seminare zu den Themen Kommunikation und Rhetorik ergänzen dies sinnvoll.

Der beste Weg, die Qualität der Beziehungen in Ihrem Unternehmen zu steigern, ist, die Qualität der Kommunikation zu steigern. Ein gut kommunizierendes Unternehmen stärkt das Selbstbild seiner Mitarbeiter. Erhöht darüber hinaus deren Arbeitsmotivation und Engagement und bewirkt eine wünschenswerte Identifikation mit dem Unternehmen.

Shackleton erkannte, Gesprächsführung entscheidet.

Shackleton hatte in den kritischen Jahren stets ein Auge für die geringsten Probleme und Wünsche des Einzelnen und ein paar aufmunternde, fröhliche Worte auf den Lippen, um seine Gefolgsleute zuversichtlich zu stimmen. Reden nur um des Redens willen allein war in diesen Situationen nicht

Shackletons Stil. Weil die Wahrheit dessen, was man redet, das ist, was man tut, kann man das Reden auch gleich sein lassen. Somit gab es keine Endlosdiskussionen und Shackletons Wort hatte in jeder Situation Gewicht.

Die Gesprächsführung ist entscheidend. Immer mehr. Dies hat eine arbeitswissenschaftliche Untersuchung nachgewiesen. Der Bedarf an Mitarbeitern, die ihre beruflichen Aufgaben vorrangig durch professionelle Gesprächsführung lösen müssen, nimmt überproportional zu.[58] Unsere Zukunft entscheidet sich nun einmal in Gesprächen. Denn alles hängt davon ab, wie geschickt wir mit anderen Kontakt aufbauen und halten, uns darstellen und Konflikte lösen.[59]

Eine Führungsperson kann in einem komplexen System eines Betriebes, noch dazu mit vielen Mitarbeitern, nicht alle Wünsche erfüllen. Ihre Mittel sind begrenzt. Wer nichts zu geben hat, soll zumindest ein gutes Wort geben. Es gibt Menschen, die nicht loben können, sie sind auf das Negative fixiert und haben dann eine negative Ausstrahlung. Wer andere führt, muss vor allem die Kunst des Lobens beherrschen und gut zu einem Menschen sprechen, Gutes über ihn sagen. Das gute Wort ist wie ein Fundament, auf dem sich ein Betrieb aufbauen kann.[60]

Chancen zur Umsetzung in Ihrem Unternehmensalltag sind zum Beispiel gut gestaltete Kommunikationsstellen im Alltag.

Das Zeitalter der globalen Kommunikation lag noch in weiter Ferne. Doch seine Zeitgenossen sahen Shackleton als Medienstar.

Er stellte seine Antarktis-Expedition als das letzte große Abenteuer der Menschheit dar, war ziemlich pompös mit seinen Ankündigungen. Er hatte das Gefühl, Welten versetzen zu können.[61] Zudem besaß er eine große Begabung, anderen zu schmeicheln und sie mit Sprache zu umgarnen, und wenn er gewollt hätte, wäre aus ihm wohl auch ein großartiger Journalist geworden. Sein Redefluss war gewaltig, und er war nie um Worte verlegen.[62]. Niemand konnte mit dem Publikum so umgehen wie Shackleton.[63] Durch seine Eloquenz bestach er sie rhetorisch alle.

Seine Fähigkeit, Geschichten zu erzählen, immer größere Auditorien in seinen Bann zu ziehen, eröffnete Shackleton schon 1903 Wege. Bei Vorträgen für die *Royal Geographical Society* verzauberte er das Publikum. Die Zuhörer waren gebannt von seiner unvergleichlichen Stimme. Niemand konnte eine Geschichte besser erzählen.[64]

1909, als er von der *Nimrod* an Land ging, machten ihn seine überschäumende charismatische Persönlichkeit, seine kräftige Stimme und seine ehrliche, aufrichtige Natur zum Liebling der Frauen und Männer. Sein Bericht war gespickt mit Ausdauer und Entschlossenheit, Eleganz und Mut. Genau danach verlangte die Öffentlichkeit. Shackleton, wer sonst, war das richtige Talent, um ihr es zu geben.[65] Shackleton als Medienstar seiner Zeit schrieb sein Buch *The Heart of the Antarctic*. Es erschien in Großbritannien und den Vereinigten Staaten und zeitgleich in sechs weiteren Sprachen, bis zum 14. Dezember 1909 hielt er insgesamt 123 öffentliche Vorträge.

Als Shackleton 1916 die Männer der *Endurance* von *Elephant Island* rettete und nach Punta Arenas, Chile, brachte, stoppte er in Rio Seco. Er kündigte die Ankunft am Zielort telefonisch an und wartete noch einige Stunden, bevor sie weiterfuhren. Den Männern sagte er, sie sollen sich nicht rasieren oder die Haare schneiden. Alle trugen zudem noch die zerschlissene und verschmutzte Originalkleidung von der Insel. Der Empfang der Mannschaft in Punta Arenas war wunderbar spontan und aufrichtig. Nicht nur durch die zahlreichen Mitglieder der englischen Kolonie und die Chilenen selbst. Sogar die Deutschen und Österreicher hatten, trotz des Ersten Weltkrieges, ihre Fahnen draußen.[66]

SHACKLETONS KRISENMANAGEMENT UND RISIKOBEREITSCHAFT.

Eine Unternehmensphilosophie, die sich nicht auch um das Risikomanagement kümmert, ist wahrscheinlich das größte Risiko.[67]

Die *Endurance* gerät bereits nach Tagen ins Packeis und in den folgenden Jahren entwickelt sich die Expedition zu einer einzigen Serie von Krisen und Rückschlägen. Die Geschichte klingt wie ein schlecht erfundener

Abenteuerroman und doch ist sie historisch belegt und auch in den Details gut dokumentiert.

Was Shackleton, profan ausgedrückt, hatte, war die Ruhe schlechthin. Unwägbarkeiten und Fehler passieren eben. Mehr oder weniger häufig, mehr oder weniger prekär in ihrer Ausprägung. Streng genommen also kein Grund zur Panik. Ganz so vereinfacht lässt sich dies nur aus der Distanz darstellen.

Shackletons sehr sachrationales Verhalten lässt sich dadurch erklären, dass er als Mensch, Misserfolge betreffend, unsensibel war. Durch seine Erfahrung und sein Kompetenzempfinden lernte er aus seinen Fehlschlägen.

Shackleton vermittelte seinen Männern: Wir schaffen es, wenn wir keine Fehler machen. Er wusste zugleich, niemand ist perfekt.

Das gilt auch für einen Manager in der Wirtschaft. Allerdings sollte sich dessen Fehlerquote sehr niedrig halten. Fehler und Krisen passieren alltäglich, die Frage ist nur, wie wir damit umgehen. Wer nicht weiß, wie man mit Angst und Sorgen umgeht, leidet darunter.[68] Auch nutzt er dadurch nicht die Ressourcen seiner Fehler.

Auch ohne extreme Krisen oder schwierige Situationen tun sich Manager im Allgemeinen und unter zeitlichem und finanziellem Druck im Krisenmanagement im Besonderen schwer, wenn es ihnen nur darum geht, Fehler zu vermeiden.

Es dreht sich hierbei alles um den richtigen Zugang. *Wir haben ein Problem* können wir auch anders ausdrücken: *wir haben eine Aufgabe*.

Shackletons Orientierung in der Krisensituation.

Wie schafft es Shackleton eine lebensbedrohliche Krise nach der anderen zu meistern, ständig das Unmögliche zu wagen und dabei auch noch zu bestehen?[69]

Wenn ich den Kontinent nicht überqueren kann, bringe ich wenigstens meine Leute zurück. Dieser fast fanatische Wunsch, seine Leute lebendig zurückzubringen, wurde seine Triebfeder. Es war das Einzige, was ihn interessierte. Dieser Wechsel des Ziels von dem, was man sich vorgenommen hat, ist eine Anstrengung, die viele Männer gebrochen hat. Shackleton nicht.[70] Er war und ist ein Paradebeispiel im Krisenmanagement.

Shackleton zeigte uns auf, welche Eigenschaften eine Führungskraft in sich vereinigen kann, damit sie in der extremen Situation einer Krise erfolgreich ist. Wichtig ist, sich immer neue Ziele zu setzen, negative Gefühle zu kontrollieren, das Wesentlichste im Auge zu behalten und unter Druck klar denken zu können. Eine hervorragende Führungspersönlichkeit wartet nicht passiv, bis eine Krise die notwendige Veränderung erzwingt. Sie stellt sich zeitgerecht auf neue Realitäten ein. Inmitten dieser sieht sie ihren Weg in eine Zukunft, kommuniziert diese Vision und geht voran.[71]

Der erste Offizier, Lionel Greenstreet, beschädigte zu Expeditionsbeginn bei einem Manövrierversuch im Hafen von Buenos Aires die Schiffsschraube. Er erwartete dafür umgehend zu Shackleton zu müssen und eine entsprechende Disziplinierung erteilt zu bekommen. Shackleton hingegen half ihm die defekte Schraube zu reparieren und sprach nie wieder über den Zwischenfall.[72] Dies hatte symbolhaften Charakter für die ganze weitere Expedition. Wann immer Fehler passierten oder kritische Situationen auftauchten, konnte Shackleton das Problem analysieren und ihm mit einer Lösung begegnen.

Krisensituationen verlangen ganz unterschiedliche Anforderungen. Die Palette reicht, verkürzt dargestellt, von den elementaren harten Faktoren (*Hard Skills*) über die Ebene der strategischen Kompetenzen bis hin zu den weichen Faktoren (*Soft Skills)* der sozialen Ebene. Die Bedeutung der strategischen Kompetenzen und der weichen Faktoren bewertet die Wissenschaft in den letzten Jahren immer stärker.[73]

Aus Krisen lernen ist von großem Nutzen. Wichtig ist es, Selbstzweifel anzuerkennen. Wir sind niemals dem Stadium entwachsen, noch dazulernen zu dürfen. Die Bedeutung des Risikomanagements unterschätzen noch viele Personen in Führungsverantwortung. Manager müssen Mut zu richtigem Risikomanagement machen, denn es ist zugleich auch Chancenmanagement.[74]

Jede eindimensionale Betrachtung des Krisenhandelns greift zu kurz. Wenn also Krisen unbestritten Anforderungen verlangen, lässt sich denn da noch irgendetwas trainieren? Ist das alles nur eine Frage von Glück oder Pech; oder gibt es Menschen, die es einfach können und andere, die das nicht tun?

Gängige Trainingsansätze zum Handeln in Krisensituationen lassen sich grob in vier Klassen unterteilen:[75]

- Das Stressreduktionstraining geht von der Annahme aus, dass die persönliche Leistung in Krisen verbessert wird, wenn die allgemeine Stresswirkung gering bleibt.
- Ein *Emergency Skill Training* übt die notwendigen manuellen Fertigkeiten so ein, dass sie weitgehend automatisiert ablaufen und sicher ausführbar sind.
- Das *Crew Resource Management* (*CRM*) setzt bei den Teamfähigkeiten im weiteren Sinne an, ein Trainingskonzept, das sich umso mehr durchsetzt, als sozialen Faktoren in Krisen eine bislang unterschätzte Bedeutung zukommt. Ursprünglich wurde das *CRM* in der Luft- und Raumfahrt entwickelt, hat aber heute weitgehende Verbreitung erlangt. Der Grundgedanke des *CRM* ist die Verbesserung der zuvor als weiche Faktoren bezeichneten Krisenbewältigungs-Kompetenzen.
- Allgemeines Krisenstabstraining: Zielgruppe sind Mitarbeiter in Institutionen, die zu Einrichtungen mit geringem Sicherheitsrisiko gehören. Zentrales Lernprinzip sollte *Learning-by-doing*, gekoppelt mit Phasen der Selbstreflexion, sein.

Kann Training eine Krise oder Katastrophe verhindern? Mit der entsprechenden Vorsicht, mit der eine solche Frage zu beantworten ist. Vermutlich ja. Allerdings mit einem Training auf mehreren Ebenen. Umgang mit Bedrohung und emotionaler Belastung, mit den kognitiven Effekten von Stress und mit Teambildung und Führung.

Interessant ist in diesem Zusammenhang der Fall einer amerikanischen DC 10, die mitten im Flug nach einer Triebwerksexplosion sämtliche hydraulische Steuerungsmöglichkeiten verlor. Fast alle Passagiere überlebten eine Notlandung im Grenzbereich. Eine Gesamtleistung der Besatzung. Sie hatte kurz zuvor ein *CRM*-Training absolviert. Ob das Training für die Rettung der Menschen kausal war, weiß man nicht, aber man darf es hoffen.[76]

Dies sollte Sie positiv stimmen, bedeutet es doch die Aussicht, in einer etwaigen Krise oder für das Risikomanagement zu lernen und gleichzeitig an den Krisenaufgaben zu wachsen. Krisen sind Chancen, für Sie und Ihr Unternehmen. Chancen, sich von untauglichen Mitteln zu verabschieden. Chancen, herauszufinden, welche Menschen den weiteren Weg mit Ihnen gehen. Schlichtweg Chancen für eine Neuausrichtung.

Shackletons Risikobereitschaft war punktuell enorm.

Ein Gespräch mit *Captain* Worsley vor der riskanten Bootsfahrt nach *South Georgia* verdeutlicht seine Einstellung. *Skipper, wir müssen diese Bootsreise machen, egal wie gefährlich sie ist. Ich lasse die Männer nicht verhungern.*[77]
Enorme Risikobereitschaft ging er dann ein, wenn es keine Alternativen mehr gab. Schon der Start der Expedition an sich war ein hohes finanzielles Risiko. Die Fahrt der *James Caird* ein Wahnsinn. Die Überquerung von *South Georgia* finaler Grenzgang.
Mit der betagten, nicht eisgängigen *Yelcho* nutzte Shackleton risikobereit das sich öffnende winzige Zeitfenster. Mit dieser schnellen und waghalsigen Aktion rettete er die 22 Männer von *Elephant Island*, bevor sich der Eisgürtel wieder unvermittelt schloss. Er spürte, eine geringe Windänderung konnte dies jederzeit bewirken.[78]

Ein Vergleich: Der Cerro Torre ist ein 3.133 Meter hoher glatter Granitberg in Patagonien und extrem schwer zu besteigen. Er gilt daher als einer der gefährlichsten und zugleich begehrtesten Gipfel der Welt. Das Ziel kann es nur sein, vom Cerro Torre heil zurückzukommen.[79] Der österreichische Bergführer und Extremkletterer Max Berger beschrieb nach seiner erfolgreichen Besteigung am 12. November 1996 die Situation so: „Felsstellen im 6. Schwierigkeitsgrad klettere ich normal mit Kletterschuhen. Am Cerro Torre bin ich sie phasenweise mit Steigeisen geklettert. Ansonsten wäre ein zeitliches und körperliches Problem aufgetreten und ich hätte den Gipfel nicht erreicht oder meine Rückkehr wäre ungewiss gewesen. Manchmal kann oder muss ich eben so agieren – auf Dauer ist das Risiko für so etwas viel zu groß.“[80] Stellen- oder phasenweise ist so eine Aktion nötig und zielführend. Die Betonung liegt auf phasenweise. Generell gilt, man kann nicht immer mit Steigeisen im 6. Schwierigkeitsgrad klettern. Diese Risikobereitschaft gilt analog für Unternehmen, auch in finanzieller Hinsicht.

Shackleton kehrte 1909 bei der *Nimrod*-Expedition 97 Meilen vor dem faszinierenden Ziel Südpol um. Er kletterte nicht mehr mit Steigeisen im 6. Schwierigkeitsgrad weiter. Er hätte den Punkt, an dem es nur eine Himmelsrichtung gibt, nämlich Norden, bei seinem zweiten Anlauf erreichen können, Jahre vor Amundsen und Scott. Nur der Preis wäre ein ähnlich

hoher gewesen wie der, den andere bezahlten. Shackleton spürte, wann das Limit erreicht war, und kehrte rechtzeitig um. Bei der geplanten Antarktisdurchquerung hätte er es, diese Annahme erscheint berechtigt, genauso gemacht.

SHACKLETONS QUELLEN UND SEIN VERTRAUEN BEFÄHIGTEN IHN ZU GROSSARTIGEM.

Der Mensch, auch der in der Wirtschaft, hat einen Vorteil, wenn er sich über das Alltägliche, Konkrete und Nützliche hinauswagt.[81]

In einer Unternehmensphilosophie ist idealerweise auch Platz für das Phantasievolle und den richtigen Rhythmus. Kurzum, eine Philosophie, die die Seele beflügelt.

Wesentliche Quellen Shackletons zeigen uns dessen Durchhaltevermögen. Hätte er ansonsten den Belastungen standgehalten? Durch die drohende Gefahr als Inspirationsquelle lief er immer wieder zu großer Form auf. Wo andere die Hoffnung verloren, war er die geborene Führungspersönlichkeit. Das Zusammensein mit der Mannschaft, seinen Leuten zu dienen, war eine Quelle für ihn. Seine Authentizität gab ihm Halt, da er sich nie verbiegen musste.

Entscheidend ist es, Inspiration zuzulassen, manchmal nichts dazu zu tun. Shackleton war klar, gewisse Dinge konnte er nicht beeinflussen. Bei ihrer Anlandung auf *South Georgia* ging das Ruder der *James Caird* verloren. Am siebten Tag nach der Landung ließen sie das Boot zu Wasser, um eine andere Bucht anzusteuern. In dem Moment spülten die Wellen das Ruder direkt vor ihre Füße an Land, nachdem es bereits tagelang im Meer herumgetrieben war.[82]

Ein Zeichen, dass er ab und zu einfach auch mal nichts machte, ist die Beobachtung, dass Shackleton nie wirklich ausgebrannt zu sein schien, zumindest ganz selten. Ungenau überliefert sind zwei Situationen auf der ganzen Reise.[83] Auf der *Emma* griff er zu einem oder mehreren Whiskys, nachdem die dritte Rettung der Männer von *Elephant Island* scheiterte. Er war niedergeschlagen und mutlos. Und während der Anfahrt zur Rettung der Rossmeergruppe sagte er, *ich bin todmüde von dem Ganzen*.[84]

Wir sollen in erster Linie auf die eigene Seele achten.[85] Auf sich selbst zu achten ist wesentlich, weil die Organisationsmitglieder sich am Verhalten der Führungsperson orientieren. Auf sich achten heißt auch, auf seine Gefühle achten. Shackleton konnte seine innersten Gefühle mit Frank Worsley besprechen und seinem Tagebuch anvertrauen.[86]

Praktikabel für Sie ist es, sich einem Freund anzuvertrauen, die Gedanken aufzuschreiben oder sich des Coachings zu bedienen.

Trübe Quellen wie Ehrgeiz, zuviel wollen, sich beweisen wollen, führen zum Ausgebrannt sein. Anders verhält es sich mit „müde sein“ nach körperlicher Betätigung oder Arbeit, da sind wir im Einklang mit uns selbst.

Klare Quellen für uns sind besondere Begabungen oder auch spirituelle Quellen. Wo Energie strömt, ohne müde zu werden. Blick in die Kindheit, wann, wo und wie war das? Sie brauchen nicht alles selber zu machen. Können mal abtauchen, darüber schlafen, nach innen gehen.

Diese Quellen erfrischen, geben Kraft, befruchten, reinigen und geben Sicherheit. Die Sehnsucht, aus anderen Quellen zu schöpfen, als sie uns betriebswirtschaftliche Führungsmodelle anbieten, ist heute groß. Menschen in beruflicher Verantwortung sehnen sich nach innerlicher Freiheit von dem Druck, der sie in den Firmen erwartet.[87]

Entscheidend ist eine Unternehmensphilosophie, die den Mitarbeitern des Unternehmens als Inspirationsquelle dient.[88]

Ihre eigenen Quellen? Was konnten Sie in der Kindheit stundenlang ohne den Anflug von Müdigkeit tun? Lesen unter der Bettdecke mit einer Taschenlampe? Verkleiden und schauspielern? Kaufmannsladen oder Pilot spielen, …? Wenn Sie es schaffen, jenes Interessengebiet, das Sie schon damals befruchtete, in Ihr berufliches Aufgabenfeld zu integrieren, dann fällt Ihnen vieles leichter. Nur wenn Sie die eigenen Quellen kennen, können Sie diese gezielt zum Erfrischen aufsuchen.

Shackleton, ein Wanderer zwischen den Welten. Als Begleiter an seiner Seite Vertrauen und Glauben.

Welche Ausprägung dieser auch immer hatte, sein Glaube war eine seiner Quellen. Shackleton vertraute darauf, dass das Schicksal sie leitete. Er

glaubte an sich selbst und seine Männer. Seine Unerschütterlichkeit übertrug sich auf seine Mannschaft und machte sie unbesiegbar.

Zur Zeit der *Discovery*-Expedition (1901–1903) besaß er einen nur sehr geringen Gottesglauben. Dies zeigt ein Brief an seine Frau, in dem er versuchte, sie auf seine Art zu trösten, falls er nicht heimkehren würde. In der institutionalisierten Religion konnte er kaum Nutzen erkennen.[89]

Vielleicht lässt sich Shackletons Glaube, anders als herkömmlich, durch religiöses Verhalten an sich erklären. Wer Angst hat, Fehler zu machen und vor den Menschen nicht gut dazustehen, der ist nicht fähig, andere zu führen. Wer Gott achtet und die eigene Bedeutsamkeit relativiert, wird frei von der Angst vor Versagen, vor Misserfolg, vor Kritik. Dies beschreibt Shackletons denkbare Glaubensausprägung.

Durch seinen Grenzgang beim Gewaltmarsch über *South Georgia* war er zur nackten Seele des Menschen vorgedrungen. *Während jenes langen sechsunddreißigstündigen Marsches über South Georgia hatte ich oft das Gefühl gehabt, wir seien zu viert, nicht zu dritt. …*[90]

Er fühlte sich womöglich in seinem Glauben bestätigt. Gott existierte und hielt zuweilen schützend die Hand über ihn und die Expedition. Und damit hatte er alle Hände voll zu tun gehabt.

Shackletons Geschichte findet sich mittlerweile in der Kirche wieder.

Dr. Henning Pleitners Predigt beim Investiturgottesdienst in Blaubeuren/Deutschland, September 2004:[91]

„Familien feiern ihre Feste. Taufen, Hochzeiten … Was ist wohl aus dem oder aus der geworden? Und wie mag es weitergehen mit uns? Die Frage nach dem weiteren Weg stellt sich nicht nur durch sich ändernde äußere Bedingungen, durch Sparzwänge oder Umstrukturierungen. Mein eigener Glaube ist durch Menschen geprägt. Und so kann ich meine Zielvorstellung, wie ich das Seminar prägen und Glauben weitergeben soll, am ehesten an einem Menschen beschreiben.

Ich möchte Sie dazu in den Herbst des Jahres 1914 entführen.“ – Es folgt nun die Geschichte, bis zu der Stelle im Eis, an der sich sich alle ihrer Dinge

entledigen mussten. – „Shackleton nahm zuletzt die Bibel, die der Expedition von der englischen Königinmutter Alexandra als Geschenk überreicht worden war. Er trennte drei Seiten heraus. Nur die sollten mit. Auf sie konnte er nicht verzichten.

Die erste war eine Stelle aus dem Hiobbuch. ‚Aus wessen Schoß geht das Eis hervor, und wer hat den Reif unter dem Himmel gezeugt, dass Wasser sich zusammenzieht wie Stein und der Wasserspiegel gefriert?‘ Ausgeliefert in der lebensfeindlichen antarktischen Welt und tausende, fast unüberwindliche Kilometer von jeder Hilfe entfernt fühlte er sich doch in Gottes Hand. Und im Vertrauen darauf konnte er den Marsch wagen.

Auf der zweiten von Shackleton herausgerissenen Seiten stand der 23. Psalm. ‚Der Herr ist mein Hirte, mir wird nichts mangeln …‘ Es ist gut zu wissen, dass Gott hinter allem steht.

Die letzte von Shackleton herausgerissene Seite war das Deckblatt der Bibel, mit einer Widmung von Queen Alexandra. Eine Erinnerung daran, dass es mehr braucht als die beiden zuvor herausgerissenen Stellen?

Eine weitere biblische Prägung ist Shackletons Verhalten zu entnehmen. Monat für Monat schleppte sich der Marsch der verlorenen Männer dahin und viele verließen die körperlichen Kräfte oder einfach der Mut. Shackleton hat keinen zurückgelassen. In allem ist Achtung zu erkennen vor dem Einzelnen. Dass wir gut miteinander umgehen im manchmal auch spannungsvollen Zusammenleben, das ist zu lernen. Dass wir im Anderen immer mehr sehen als schon sichtbar geworden ist – dass wir das tun und dass auch die Anderen so mit uns umgehen, das wäre im Sinne Shackletons.

Auf fast unglaubliche Weise haben alle 28 Männer überlebt. Shackleton hat es geschafft, Hilfe zu holen und alle seine Männer zu retten. Er und Gott, auf den Shackleton vertraut hat.“

SHACKLETON HEUTE? EXPEDITIONSPHILOSOPHIEN HEUTE.

Viele moderne Grenzgänger, denen eine Aufzählung hier nicht gerecht wird, erleben den Expeditionsalltag und sind Shackleton damit nahe und näher, als es andere sind.

Reinhold Messner „Antarktis-Transversale“ – 1989.

Messner handelte, wie bei vielen anderen Expeditionen auch, im Sinne Shackletons und suchte für seine Grenzgänge oftmals hochqualifizierte Partner. Damit brachte jemand neben Messners Fähigkeiten zusätzliches Können in die jeweilige Expedition mit ein. Am Himalaya bildeten beispielsweise Peter Habeler oder Hans Kammerlander ein höchsterfolgreiches Team mit ihm. Für die Antarktis benötigte Messner einen fähigen Navigator im Rahmen seiner Zwei-Mann-Expedition. Diesen fand er in Arved Fuchs.

Auf Shackletons Spuren gelang ihm die Realisation und Vollendung von dessen Traum, in 92 Tagen, auf einer Strecke von 2.800 Kilometern, bei minus 40 Grad Celsius und Schneestürmen mit Windgeschwindigkeiten bis 150 Stundenkilometer. „Die Tage und Wochen, die ich in der Wildnis bei Kälte und Hunger zugebracht habe, sind es, die mich geprägt haben. Nach ihnen sehne ich mich, wie sehr ich mich auch vor ihnen fürchte.“[92] Messner überquerte im Jahr 2000 auch *South Georgia* auf der Shackletonroute und drehte einen Film über die *Endurance*-Expedition. Shackletons große Ausstrahlungskraft und seine Kühnheit faszinieren Reinhold Messner ungebrochen.

David Hempelman-Adams „Arktisches Solo“ – 1998.[93]

Nach zwei Fehlversuchen lief der Brite gemeinsam (arktisches Solo?) mit dem Norweger Rune Gjeldnes zum Nordpol, nachdem er bereits 1996 als erster Brite allein den Südpol erreicht hatte. Sein egozentrisch präsentiertes Abenteuer unterscheidet sich in wesentlichen Punkten von Shackletons Welt aus ferner Zeit. Ein GPS-Satellitennavigationssystem erleichterte die Orientierung. Der zusätzlich mitgeführte Notsender ermöglichte in einer Zwangslage selbstaktivierend das Ausfliegen von jeder beliebigen Stelle. Flugzeuge übernahmen den größten Teil des Materialtransports. Und zum

Finale hat er sich seine Familie an den Nordpol bringen lassen, um dann am Pol angelangt gemeinsam mit ihr auszufliegen.

Norbert Sedlacek „Icelimit“ – 2000–2001.[94]

Der Österreicher umrundete bei seinem Projekt *Icelimit* die Antarktis mit seinem Segelboot *Oase III* in 93 Tagen. Ganz allein. 14.310 Seemeilen ging er durch ein Inferno aus Orkanen in härtester Kälte und lebensgefährlichen Treibeisfeldern. Vor Eisbergen fliehend durfte er sich kaum Schlaf erlauben. Sich im gefürchtetsten Seegebiet der Erde mit Monsterseen und Eisbergen zu messen war eine seiner Unwägbarkeiten. Die andere, in der Vorbereitungsphase das Schiff selbst auszubauen, ausgereizte Finanzierungsprobleme, Sponsorenausfall und unseriöse Partnerfirmen verkraften zu müssen.

Arved Fuchs „Von Pol zu Pol“ – 1989.[95] „Im Schatten des Pols“ – 2000.[96] „Grenzen Sprengen 1989–2003[97]

1989 erreichte der deutsche Seefahrer innerhalb eines Jahres den Nordpol und gemeinsam mit Reinhold Messner den Südpol. Im Februar 2000 hat er einen Teil der *Endurance*-Expedition, die Fahrt über das Meer mit den kleinen Booten sowie Anlandungen auf den Inseln und die Überquerung von *South Georgia* nachgelebt. Mit Begleitschiff, modernster Bekleidung und optimierter Ausrüstung geriet er trotzdem oft an seine Grenzen.

Grenzen zu sprengen, im Beruf ebenso wie im Alltag, ist entscheidend. Die Grenzen der eigenen Fähigkeiten zu erkennen, ist elementar, um sie anschließend zu erweitern. Eines muss uns allen klar sein. Erfolg und positive Erlebnisse gibt es nicht zum Nulltarif. Ein belangloses Konsumieren bringt einen Menschen oder ein Unternehmen schnell ins Abseits.

Organisationskultur bedeutet das Einbinden der beteiligten Menschen. Dabei müssen Werte wie Fairness, Großzügigkeit und Vertrauen spürbar

vorhanden sein. Das Team an sich bildet die Grundlage für jeden Erfolg. Deshalb ist das Einbinden jedes Einzelnen so wichtig.[98]

Mike Horn „Abenteuer Polarkreis“ – 2002–2004[99]

Der geborene Südafrikaner und heute in der Schweiz lebende Extremabenteurer lief, segelte und paddelte in 808 Tagen um den Nordpol. Im Alleingang benötigte er 27 Monate vom Nordkap über das Nordmeer durch Grönland und Kanada, Alaska, die Beringstraße und Russland. Bei extremer Kälte von bis minus 60 Grad Celsius zog er seinen Schlitten durch einsamste und gefährlichste Gebiete. Segelboot und Kajak benutzte er über die offenen Wasserflächen. Dort, wo er war, hörte die zivilisierte Maskerade auf, und der wahre Mensch kam zum Vorschein. Mike Horn trug jedoch ständig zwei Satellitentelefone mit sich und traf immer wieder an Wegpunkten auf seine Versorgungsmannschaft und seine Familie.

Stellt sich die Frage, ob etwas über ein Jahrhundert an Expeditionsgeschichte gleich blieb? Ja. Einerseits erhebliche Finanzierungsprobleme, andererseits Vorabverkauf der Photo-, Film- und Buchrechte und anschließende Vermarktung über Vorträge. Nach wie vor ein Grenzgängertum ohne Versicherung und gleichzeitig vom Rest der Welt entrückt, wenn auch nicht vergleichbar zur Isolation der *Endurance*-Expedition.

Als Quintessenz des Kapitels lässt sich formulieren

Wenn wir unser Verhalten ändern, wird das Ergebnis ein anderes sein als vorher.

Gerade im Zeitalter weltweiter spannender Marktchancen und zugleich bedrohender Konkurrenzsituationen, eines vorherrschenden mehr und mehr seelenlosen Diktats der Sachzwänge scheint es immens wichtig, dass Manager die Unternehmensphilosophie mit ihrer Persönlichkeit ausfüllen. Shackleton lebte uns seine Philosophie in diesem Sinne vor.

Letzten Endes können wir alle unternehmerischen Vorgänge auf drei Worte reduzieren. Menschen, Produkte, Profite. Die Menschen aber stehen an erster Stelle. Wer keine gute Philosophie und keine gute Mannschaft hat, egal ob in der Wirtschaft oder bei einer Expedition, kann mit dem anderen nicht viel anfangen.

Nehmen wir uns doch einmal die Freiheit und betrachten den Teil *Shackletons Philosophie umsetzbar auf heute* im Hinblick auf gangbare Wege des eigenen Unternehmensalltags.

Zugänge hierzu eröffnen Ihnen die beiden folgenden Kapitel *Neuausrichtung nach Shackleton* und *Fallstudien zur Neuausrichtung*.

* Mark Twain.

6. NEUAUSRICHTUNG NACH SHACKLETON

Shackletons Philosophie, gepaart mit seiner exzellenten Führungskunst während der vorangegangenen Expeditionen, führte letztendlich dazu, dass das Scheitern der *Endurance*-Reise zur Nebensächlichkeit verkam. Vielmehr stand seine Fähigkeit, sich mit klarem Verstand auf sich ständig verändernde Bedingungen einzustellen, im Vordergrund. Er erkannte stets die Notwendigkeiten des richtigen und vorausschauenden Handelns. Und das in der Zeit um den Ersten Weltkrieg.

Fast einhundert Jahre nach der erfolgreichen Rettung seiner Männer können wir uns Shackletons Fähigkeiten zur Neuausrichtung zu Nutze machen. Um Veränderungen erfolgreich umzusetzen, bedarf es, wie bei Shackleton, einiger Voraussetzungen, die es für die Verantwortlichen mitzubringen gilt.

Was steckt eigentlich hinter dem Begriff der Neuausrichtung? Wir verstehen darunter die strategische und strukturelle, immer wiederkehrende Anpassung eines Unternehmens an sich verändernde Bedingungen. Marktgegebenheiten und das Verhalten der Wettbewerber ändern sich. So geraten Unternehmen zyklisch in Situationen, in denen einfache und punktuelle Anpassungen nicht ausreichen, um die gewohnte Ertragsstärke zu erhalten oder zu dieser zurückzugelangen.

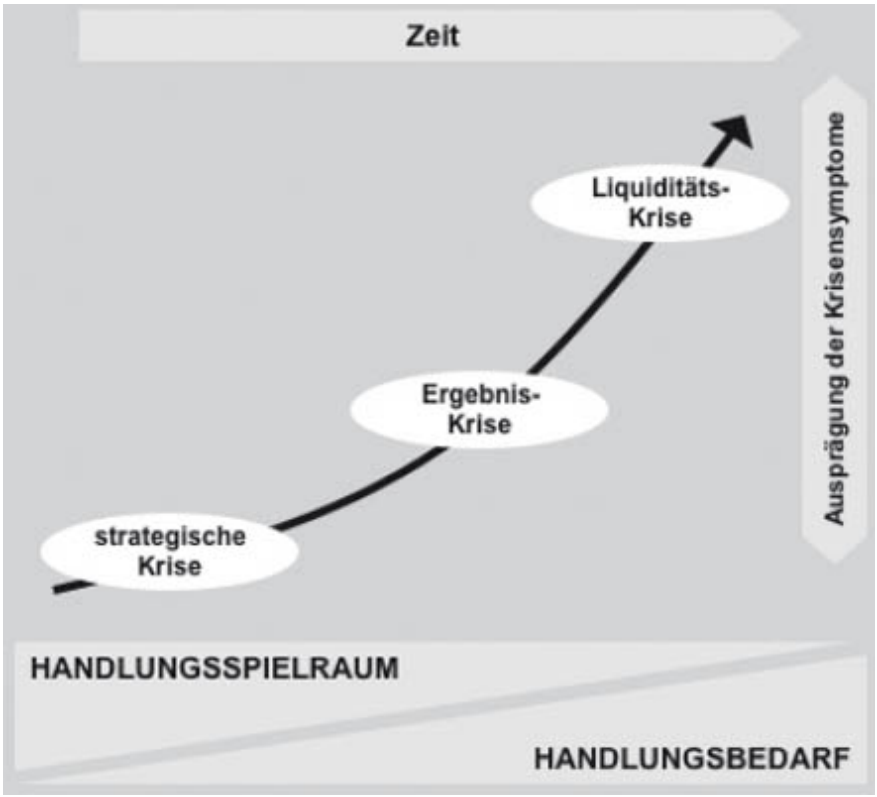
EINLEITUNG: DER WEG ZU EINER UNTERNEHMENSKRISE LÄUFT IN DER REGEL NACH EINHEITLICHEN MUSTERN AB.

Die Notwendigkeit, Unternehmen neu auszurichten, kann vielfältige Gründe haben. So war bei Shackleton der auslösende Faktor das außerordentlich

frühe und unerwartete Antreffen von Packeis. Auf die heutige Zeit übertragen, führen veränderte externe Rahmenbedingungen, aber auch interne Schwächen zu einer Krisenentwicklung. Externe Ursachen sind beispielsweise ein zunehmender Wettbewerb durch Branchenkonzentration oder der Verlust von Märkten. Zu den internen Gründen zählen hauptsächlich eine mangelhafte Positionierung im Wettbewerb sowie die Entstehung ineffizienter Prozesse in gewachsenen Strukturen. Werden die damit verbundenen Symptome nicht erkannt und diesen entgegengesteuert, entwickelt sich eine Unternehmenskrise.

Ursachen und Symptome der Krisenentwicklung

Die Entstehung folgt in der Regel einheitlichen Mustern und durchläuft drei Stadien. Diese unterscheiden sich bezüglich der Notwendigkeit, Steuerungsmaßnahmen zu ergreifen. Im Laufe der Zeit nimmt der Handlungsbedarf zu, der Handlungsspielraum verringert sich jedoch drastisch.



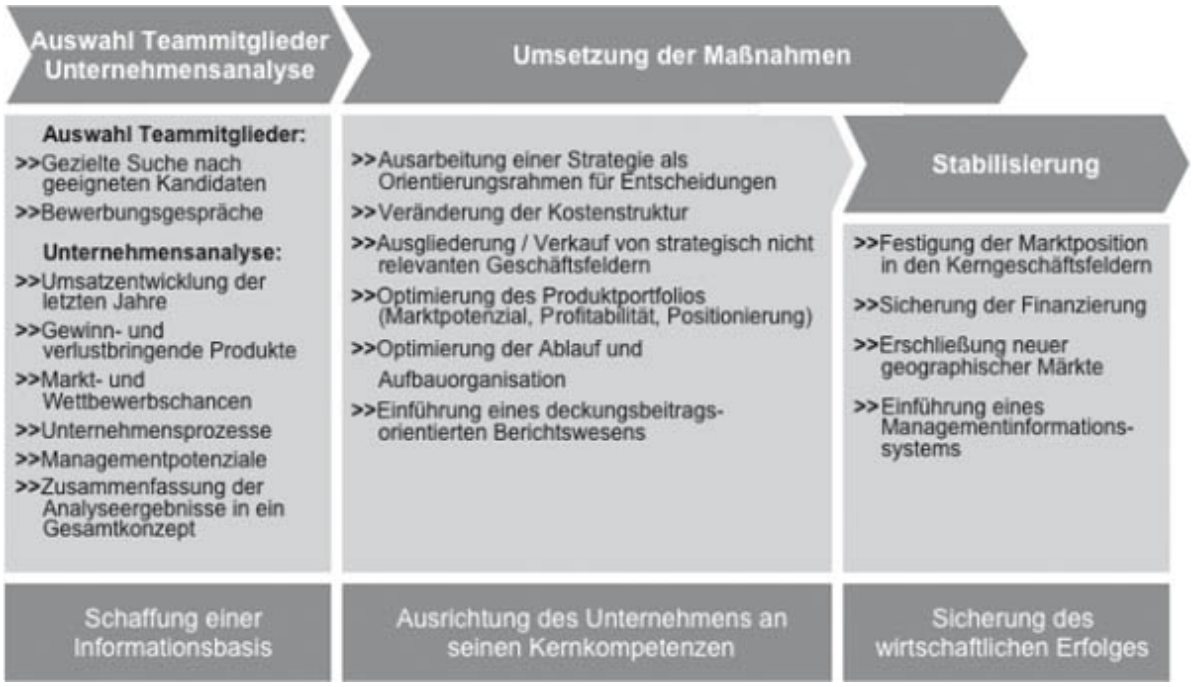
Typische Stadien im Krisenverlauf

Die Gründe für diesen Verlauf sind vielfältig, etwa die mangelnde Erarbeitung einer klaren Unternehmensstrategie und die Verschlechterung der Wettbewerbsposition, der Verlust von Marktanteilen durch falsche Produkte oder eine ungenügende Ausrichtung des Unternehmens. Damit verbunden sind Umsatzrückgänge. Die Akquisition kostendeckender Aufträge wird zunehmend schwieriger. Dies macht ein Erreichen der gesteckten Gewinn- und Rentabilitätsziele unmöglich.

Greift das unternehmensinterne Krisenmanagement nicht, so mündet diese heikle Situation ohne Zuführung von weiterem Eigenkapital oft in Liquiditätsschwierigkeiten. Fehlende Mittel und ausgeschöpfte Kreditrahmen verursachen Zahlungsunfähigkeit, die einen Insolvenzeröffnungsgrund darstellt. Oft ist zu diesem Zeitpunkt eine Neuausrichtung aufgrund des fehlenden Handlungsspielraumes nicht mehr oder nur noch eingeschränkt möglich.

Rahmenbedingungen: Die Ziele einer unternehmerischen Neuausrichtung sind klar vorgegeben und konsequent zu verfolgen.

Sich verändernde Bedingungen zwingen Unternehmen immer wieder zu strategischen und strukturellen Anpassungen. Gerade in konjunkturell schwierigen Zeiten führen die mangelnde Handlungsbereitschaft des Managements sowie die fehlende Eigenkapitalbasis zu einer Konstellation, in der die Krise existenzbedrohliche Ausmaße annimmt. Um dies zu vermeiden, ist eine regelmäßige und vollständige Analyse der Unternehmensentwicklung erforderlich. Die Ausarbeitung eines geeigneten Maßnahmenkataloges und dessen konsequente Umsetzung sind erfolgsentscheidend. Bei der Interpretation der nachfolgenden Graphik ist zu beachten, dass sich in der Realität zeitliche Überschneidungen ergeben. Beispielsweise erfolgt die Festlegung der Marktposition in den Kerngeschäftsfeldern oftmals parallel zum Gesamtprozess.



Typische Vorgehensweise einer Neuausrichtung

Die zielführenden Schritte der Umsetzung können Sie aus der Graphik ersehen.
Dieser Chronologie folgend, handeln wir in diesem Kapitel den gesamten Ablauf einer Neuausrichtung ab.

Das offene Zeitfenster für effiziente Sofortmaßnahmen wurde in den letzten Jahren deutlich kleiner. Liquiditätsengpässe bedeuten heutzutage nicht den Beginn einer schweren Unternehmenskrise, sondern häufig das schnelle Aus. Ein erfolgskritischer Faktor ist deshalb die Erfahrung der Manager.

AUSWAHL DER TEAMMITGLIEDER UND DEREN ERFORDERLICHE PERSÖNLICHKEITSSTRUKTUR.

Bewirkte die Ausnahmeerscheinung Shackleton die Rettung aus aussichtslosester Situation im Alleingang? Nein. Er hatte seine Berater mit an Bord, später auf der Eisscholle, im Camp, im Rettungsboot und am Kletterseil.

Erfolgsentscheidend sind sorgfältig ausgewählte Mitglieder für das verantwortliche Team zur Neuausrichtung.

Die Verantwortung einer notwendigen Neuausrichtung legen viele Unternehmen in die Hände einer externen Unternehmensberatung. Die Kompetenzen der Berater vorausgesetzt, erwarten sich die Auftraggeber eine ungetrübte Sicht auf die aktuelle Situation, nicht zuletzt aufgrund der Beratungskompetenz auch handlungsorientierte Problemlösungen. Ein weiterer begehrter Weg ist die Rekrutierung neuer Mitarbeiter, die das Wissen für die bevorstehende Aufgabe mit in das Unternehmen bringen. In

beiden Fällen sind Sie vom Ruf und den Referenzen der Berater oder des Kandidaten abhängig.

Für das Management ist es meistens lohnenswerter, zuerst im Unternehmen selbst nach geeigneten Mitarbeitern für das Team zu suchen. Genau hier treffen wir auf Shackleton. Ohne Aussicht, von außen Unterstützung zu bekommen, konzentrierte er sich allein auf die Ausschöpfung der bei den Mannschaftsmitgliedern vorhandenen Ressourcen. Mit deren Hilfe passte er seine Unternehmung den veränderten Bedingungen an.

Shackleton wusste, dass er seine Antarktisreise niemals mit einem ineffizienten Team hätte meistern können. Er warb daher, wie erwähnt, in der Londoner Times für seine Unternehmung, und über 5.000 Bewerber folgten seinem Ruf. Shackleton verstand es schon damals, Menschen mit einer Expeditionsankündigung für Sehnsüchte und Abenteuerlust zu begeistern. Sicherlich half ihm auch sein ausgezeichneter Ruf als Expeditionsleiter, aber zuallererst der als Mensch mit einer herausragenden Persönlichkeit. Der französische Schriftsteller Antoine de Saint Exupery brachte Shackletons Motivationsfähigkeiten im 20. Jahrhundert auf den Punkt. „Wenn du ein Schiff bauen willst, so trommle nicht Männer zusammen, um Holz zu beschaffen, Werkzeuge vorzubereiten, Aufgaben zu vergeben, um die Arbeit zu erleichtern, sondern wecke in deinen Leuten die Sehnsucht nach dem endlos weiten Meer.“

In seinem legendären Auswahlprozess für die *Endurance*-Expedition griff Shackleton auf bewährte Seefahrer zurück, die ihre Loyalität gegenüber ihm bereits mehrfach bewiesen hatten. Diese ergänzte er um willige Männer, die Optimismus ausstrahlten und seine Vision der Reise teilten.

Diese Vorgehensweise hat sich bis in die heutige Zeit bewährt. Dabei ist die Identifikation mit der ausgegebenen Vision entscheidend. Die potenziellen Kandidaten müssen zudem viel Optimismus und reichlich Willenskraft mitbringen. In erster Linie aber sind Persönlichkeiten gefragt. Mitarbeiter, die zuverlässig und kreativ sind. Gleichzeitig solche, die Initiative entwickeln und sich durchsetzen und motivieren, aber auch Akzeptanz genießen.

Bevor Sie ernsthaft darüber nachdenken, ob Sie Kandidaten in die engere Auswahl miteinbeziehen, müssen diese neben den erwähnten Voraussetzungen grundsätzlich drei Punkte erfüllen.

Zuallererst sollen sie integer sein. Integre Menschen sind ehrlich und halten sich an Absprachen. Sie übernehmen die Verantwortung für ihr

Handeln, gestehen Fehler ein und korrigieren diese bestmöglich.

Zudem müssen sie eine intellektuelle Neugier besitzen. Verbunden mit einer guten Allgemeinbildung und Fachwissen sind diese Mitarbeiter in der Lage, mit Menschen in einem Team zusammenzuarbeiten.

Zuletzt aber ist die persönliche Reife ausschlaggebend. Reife ist jedoch keine Frage des Alters. Vielmehr lässt sich unabhängig vom Alter der Reifegrad an Charakterzügen, wie zum Beispiel der Selbstbeherrschung oder dem Umgang mit Stresssituationen ablesen.

Geeignete Mitarbeiter für das Team können viele Unternehmen nicht dauerhaft aus der operativen Arbeit herausnehmen. Vielmehr müssen diese eine zusätzliche Arbeitsbelastung auf sich nehmen. Neben der Persönlichkeit ist daher bei der Auswahl auch der Faktor Belastbarkeit zu berücksichtigen.

Doch wie gehen Sie bei der Suche nach geeigneten Teammitgliedern am besten vor?

Für die Auswahl ist Fingerspitzengefühl, Menschenkenntnis und Erfahrung von Nöten. Es ist ratsam, zuerst die Geschäftsführung und die leitenden Angestellten nach potenziellen Mitarbeitern zu befragen. Die Personalabteilung und, falls im Unternehmen vorhanden, den Betriebsrat mit einzubinden, ist empfehlenswert. Leider ist dieser Weg nicht immer zielführend, da oft verkrustete Strukturen und Ansichten einer guten Personalempfehlung im Wege stehen.

Der bessere Weg ist „Management by walking around“[1]. Auf diese Weise suchen Sie den direkten persönlichen Kontakt zu den Mitarbeitern in deren gewohnter Umgebung. Sie gewinnen somit einen guten Eindruck von jedem Einzelnen. Diese Vorgehensweise ist bei größeren Unternehmen nicht immer durchführbar. Zielführend ist es, ausgewählte Mitarbeiter zu besuchen. Es bietet sich an, immer zur gleichen Tageszeit dieselbe Strecke im Unternehmen abzugehen. In aller Regel treffen Sie dann rein zufällig auf Mitarbeiter, die etwas mit den Vertretern des Managements zu besprechen haben. Diese Vorgehensweise hat auch noch einen anderen Effekt. Den Mitarbeitern wird täglich sichtbar gemacht, dass die bevorstehende Neuausrichtung unumgänglich ist. Dies setzt bei fast allen Energien frei.

Unkonventionelle Bewerbungsgespräche unterstützen die Suche nach den geeigneten

Kandidaten.

Sind potenzielle Kandidaten für das Vorhaben der Neuausrichtung gefunden, geht es in kreativen und unkonventionellen Bewerbungsgesprächen darum, die geeigneten Menschen auszuwählen. Shackleton suchte die Mitglieder seiner Mannschaft in kurzen, meist nur fünfminütigen und sicherlich ungewöhnlichen Gesprächen aus.

Ähnlich sollten Sie in kürzester Zeit für das Team eine gezielte Auswahl treffen. Der Verzicht auf standardisierte Fragenkataloge ist dabei ratsam. Fragenkataloge erleichtern zwar die spätere Vergleichbarkeit der Bewerber, zwängen sie gleichzeitig aber auch in ein bestimmtes Raster. Dabei bleibt die Persönlichkeit als wichtiges Bewertungskriterium oft auf der Strecke.

In den Bewerbungsgesprächen ist es vorteilhaft, die mit der Aufgabe verbundenen Herausforderungen zu überziehen Dabei sollten Sie das Schwierige und Unangenehme, etwa wenn es gilt, gegen Widerstände Entscheidungen zu treffen, in den Vordergrund rücken. Reagieren die Bewerber mit konkreten Fragen zu Zielen und dem zeitlichen Rahmen des Vorhabens, so zeigt dies ihr ehrliches Interesse. Sagt Ihnen Ihr Gefühl, dass dieser Mensch die richtige Besetzung ist, dann zögern Sie nicht, ihn im Team willkommen zu heißen.

Ein oft unterschätztes Kriterium ist der Humor eines Menschen. Eine Studie beleuchtete das Verhalten von Bewerbern für eine leitende Funktion. Darin achtete man unter anderem darauf, wie oft ein Kandidat bei einem Bewerbungsgespräch sein Gegenüber zum Lachen brachte. Anschließend wurde die Karriere dieses Bewerbers zwei Jahre lang verfolgt. Es stellte sich heraus, dass herausragende Führungskräfte ihren Gesprächspartner doppelt so oft zum Lachen gebracht hatten wie die durchschnittlich erfolgreichen Kollegen.[2]

Wir sollten nur Menschen für das Team auswählen, die Optimismus ausstrahlen.

„Optimismus ist Pflicht“, schrieb der in Österreich geborene Philosoph und Soziologe Sir Karl Popper. Auch Shackleton mochte Optimisten. Er wusste, dass sie ausgezeichnet mit ihm und im Team arbeiten würden. Er selbst lebte es sein ganzes Leben lang nahezu perfekt vor und fand bei all seinen Weggefährten hohe Anerkennung.

Erfahrungsgemäß führt eine pessimistische Grundhaltung der Führungsverantwortlichen dazu, dass sie alle Teammitglieder überwachen möchten. Aber je mehr Manager kontrollieren, desto mehr Gegenkräfte wecken sie bei ihren Teammitgliedern. Und irgendwann wird ihnen die Leitung des Teams außer Kontrolle geraten.

Die Beteiligten erwarten von einem Manager vielmehr, dass er keine Traurigkeit, sondern Ruhe und Frieden, Freude und Lust am Leben ausstrahlt. Jeder Einzelne ist für seine Lebenseinstellung selbst verantwortlich. Es gibt keinen Trick, schnell eine positive Ausstrahlung zu bekommen. Ausstrahlung ist vielmehr das Ergebnis eines ehrlichen Umgangs mit sich selbst. Und. Der Verantwortliche muss die Herzen der Teammitglieder erreichen.[3] Selbstverständlich hat dies Gültigkeit innerhalb des Teams und ist uneingeschränkt anwendbar auf alle Führungskräfte und Mitarbeiter im gesamten Unternehmen. Im Grunde genommen geht es bei allen Fragen der Managementtechniken um das hohe Ziel der eigenen Motiviertheit der Mitarbeiter. Es geht nicht um extrinsisch, also von außen übergestülpte Motivierungsversuche der Entscheidungsträger. Diese können die Motivation ihrer Leute anregen, sie keinesfalls jedoch von außen über einen längeren Zeitraum aufrechterhalten. Am wertvollsten für Mitarbeiter und damit für das Unternehmen ist die Eigenmotivation der Menschen im Organisationsgefüge.

Die vorhandene Fachkenntnis rundet das Bild des perfekten Kandidaten ab.

Shackleton legte großen Wert darauf, dass die Mitglieder seiner Mannschaft Wissen oder Fähigkeiten mitbrachten, die er selbst nicht besaß. Shackleton ermutigte sie, ihre Fähigkeiten in den anfallenden Arbeiten während der Expedition einzubringen und somit zum Gesamterfolg der Reise

beizutragen. Er legte großen Wert darauf, sich Dinge erklären zu lassen und sie grundsätzlich zu verstehen.

Das gleiche Prinzip sollte auch für Ihre Auswahl von Kandidaten für das Team gelten. Dabei ist es insbesondere wichtig, dass sich die Teammitglieder nicht als Konkurrenten betrachten, sondern motiviert sind, ihr jeweiliges Wissen für alle gewinnbringend einzusetzen. Aufgrund der hohen Komplexität der anfallenden Arbeiten sind Manager in der Regel eher generalistisch veranlagt. Sie vertiefen Ihr Wissen mit Hilfe der Teammitglieder in den Bereichen, die für die jeweiligen relevanten Entscheidungen von Wichtigkeit sind.

Der Manager sollte Ruhe, Gelassenheit und Vernunft ausstrahlen.

„Non turbulentus“, nicht aufgeregt sein. Ruhe und Gelassenheit sind wichtige Eigenschaften, die der Manager mitbringen sollte. Führungskräfte müssen eine innere Distanz zu sich selbst und zu ihrer Haltung finden. Nur wenn Sie das verinnerlichen, fällt es leichter, einen kühlen Kopf zu bewahren und damit den Teammitgliedern und Ihrem Ziel näher zu kommen.[4] Neben Ruhe und Gelassenheit ist Fairness gegenüber den Teammitgliedern eine weitere wichtige Eigenschaft, denn Mitarbeiter schätzen Gerechtigkeit. Führungskräfte dürfen ruhig streng sein. Aber wenn sie gerecht sind und unbestechlich in ihrem Urteil, dann achten sie alle.[5]

Um eine vernünftige Sicht auf die Dinge vorzunehmen, müssen Führungskräfte die Vergangenheit loslassen. Sie lernen somit vertraute Bereiche und Arbeitsabläufe zu verlassen und gleichzeitig ein enormes Maß zur Optimierungsbereitschaft in sich zu tragen. Festgefügte, alttradierte Pläne und Haltungen werden dabei geändert und neue entworfen. Wandel als Norm. Dinge ändern sich. Dabei geht es nicht zwingend um Veränderung um jeden Preis, vielmehr um eine Neuausrichtung und Absicherung des Unternehmens.

Sind schließlich alle Mitglieder ausgewählt und gemeinsam auf die bevorstehende Aufgabe eingeschworen, beginnen die eigentlichen Arbeiten. In dieser extremen Anfangsphase erkennen die Mitarbeiter erstmals Ihre

eigentlichen Potenziale. Diese nutzen sie methodisch und inhaltlich unterstützt durch den Führungsverantwortlichen. Solche Mitarbeiter empfehlen sich somit für spätere Aufgaben im Unternehmen. Oft sind es dann auch Personen aus diesem Kreis, die das Unternehmen nachfolgend im gemeinsam entwickelten Sinne weiterführen.

Das Neuausrichtungsteam als Garant für den Erfolg?

Genau so wenig, wie es eine Garantie gibt, dass ein eingeflogenes Beraterteam die historische Katastrophe der *Endurance*-Expedition im Südpolarmeer verhindert hätte, buchstäblich so unlauter wäre es zu behaupten, dass die von Ihnen ausgewählten Mitarbeiter ein Garant für eine erfolgreiche Neuausrichtung sind.

Aber – um kurz den abstrusen Gedanken von den eingeflogenen Beratern ins Packeis aufzugreifen – wahrscheinlich hätte sich folgendes Szenario entsponnen: „Herr Shackleton, unsere Experten halten es für vollkommen unmöglich, Sie mit den vorhandenen Mitteln aus dieser Situation retten zu können.“ Shackleton hätte womöglich geantwortet: *Dann haben wir die falschen Experten. Wir werden uns andere Experten holen*. Er hätte sich dann auf die Selbstrettung mit seinen Männern konzentriert.

DIE UNTERNEHMENSANALYSE.

Die schrittweise Planung der Neuausrichtung gibt die Richtung der nächsten Zeit vor.

Mit Abschluss des Auswahlverfahrens beginnen die Planungen der Vorgehensweise. In Abhängigkeit zur Unternehmensgröße und der Anzahl der Teammitglieder stehen in der Regel für die Erstellung nicht mehr als vier bis acht Wochen zur Verfügung. In dieser Zeit sind umfangreiche

Analysearbeiten zu erledigen, um mit den Ergebnissen und geplanten Maßnahmen alle Entscheidungsträger ins Boot zu holen.

Dazu müssen wir zunächst Antworten auf drei zentrale Fragen finden:

- Wie stellt sich die aktuelle Unternehmenssituation dar?
- Welche Wege beschreiten wir, um das Unternehmen auf der Erfolgsspur zu halten, beziehungsweise auf diese zurückzuführen?
- Sind die handelnden Personen im Unternehmen bereit zu lernen und notwendige Veränderungen zuzulassen?

Diesen Fragen begegnen wir üblicherweise in sechs Schritten.

Der erste Schritt hin zum Gesamtkonzept ist die Analyse der Unternehmensentwicklung über die letzten Jahre anhand relevanter Kennzahlen.

Gelassen, ja geradezu emotionslos anaylsierte Shackleton ihre Situation auf dem Eis. Weder trauerte er dem Schiff noch der vergebenen Chance der Antarktisdurchquerung nach. Nach kurzer Überlegung erkannte er, warum die Expedition in diese Situation gekommen war. Die ungewöhnlich kalte Witterung und das knappe Zeitfenster hatten ein rechtzeitiges Anlanden auf dem antarktischen Kontinent verhindert.

Das Wichtigste vorab. Bei der Unternehmensanalyse ist es wichtig, die letzten fünf Jahre der Unternehmensentwicklung zu betrachten. Der Grund liegt auf der Hand. Untersucht man Krisenverläufe, so liegen wesentliche Krisenursachen eher länger zurück und würden bei einer kürzeren Betrachtung nicht mit einbezogen.

Doch wo fangen wir mit der Analyse an? Die überwiegende Anzahl von Daten lässt sich aus dem Finanz- und Rechnungswesen ableiten. Darin finden sich die Umsatzzahlen nach Geschäftsbereichen. Sämtliche Kostenarten sowie das operative Ergebnis sind unter Herausrechnung

vorhandener, auch außerordentlicher Einflüsse zu untersuchen. Unter besonderer Beobachtung stehen die Kostenstrukturen der letzten Jahre in Relation zur Unternehmensentwicklung. Dazu ist eine Unterteilung in externe und interne Kosten sinnvoll. Zu den externen Kosten, also den Aufwendungen für Fremdleistungen, gehören unter anderem die Materialaufwendungen, Dienstleistungen und Frachten. Den internen Kosten, also den Aufwendungen für Eigenleistungen, zuzurechen sind hauptsächlich die Personalkosten, Abschreibungen, Zinsaufwendungen und die sonstigen Sachkosten. Diese Unterteilung ermöglicht es sehr schnell, die wesentlichen Kostentreiber zu identifizieren. Gleichzeitig lassen sich Rückschlüsse auf die Unternehmensentwicklung der letzten Jahre ziehen.

Neben der Analyse der Gewinn- und Verlustrechnung ist auch die Betrachtung des *Cash Flows* wichtig. Dieser zeigt die aus der Betriebstätigkeit erwirtschafteten Überschüsse, die zur Innenfinanzierung von Investitionen, Schuldentilgungen und Dividendenzahlungen Verwendung finden können. Etwaige Fehlbeträge müssten dann Eigen- oder Fremdkapitalgeber tragen.

Mit den vorliegenden Kennzahlen ist die Analyse der Unternehmensentwicklung abgeschlossen. Die daraus abzuleitenden Handlungsempfehlungen nehmen wir später in das Gesamtkonzept mit auf.

Der zweite Schritt ist die Analyse, welche Produkte des Unternehmens auf welchen Märkten Gewinne oder Verluste erwirtschaften.

Die Aussicht der Expedition auf das Überleben war unmittelbar verknüpft mit den verfügbaren Nahrungsmittelvorräten. Die Nahrungsmittel konnten aus dem Schiffsinneren nur teilweise und mühevoll geborgen werden. Eine anschließende Bestandsaufnahme ergab, dass beispielsweise Mehl nur für rund zehn Wochen vorhanden war. Shackleton erkannte, dass die Nahrungsmittelvorräte kaum ausreichten, um die Männer am Leben zu erhalten. Das Rückgrat der Versorgung waren die eigentlich für die Durchquerung des Kontinents gedachten Schlittenrationen. Doch diese wurden nicht angetastet. Shackleton ließ die leichten und nahrhaften

Rationen für die erwarteten Fahrten in den Rettungsbooten zurücklegen. Diese drei Boote galt es, egal um welchen Preis der Anstrengung, mitzunehmen. Er wusste, die Hunde stellten in der Anfangsphase auf dem Eis das Rückgrat des Transportsystems dar. Doch keiner von ihnen würde überleben, da es unmöglich war, sie in den kleinen Rettungsbooten mitzunehmen.

Basierend auf der Unternehmensentwicklung geht es darum, verlässliche Aussagen über einzelne Gewinn- und Verlustbringer innerhalb der Produkt- und Kundengruppen zu bekommen. Kosten und Profitabilitäten sind besonders unter die Lupe zu nehmen. Der Vorteil einer Betrachtung über einen längeren Zeitraum liegt auf der Hand, da das Neuausrichtungsteam so Zuwachsraten der Produkte und neu am Markt eingeführter Produktinnovationen erkennt.

Die Definition der Geschäftsfelder steht am Beginn. Welche Produkte des Unternehmens lassen sich zu sinnvollen und aussagekräftigen Produktgruppen zusammenfassen? Ergänzt wird die Betrachtungsweise durch die Marktseite und die Aufgliederung der Kunden. Diese Vorgehensweise kommt einer Gratwanderung gleich. Die Einteilung der Produkte und Märkte des Unternehmens soll erhalten bleiben, eine zu starke Differenzierung ist aber zu vermeiden. Das Team ermittelt anschließend die Wirtschaftlichkeit der einzelnen Geschäftsfelder und ordnet jedem Geschäftsfeld den Umsatz sowie die anteiligen externen Kosten zu. Das Ergebnis ist der Rohertrag. Von diesem werden die internen Kosten in Abzug gebracht. Aber gerade die Zuordnung dieser Kosten gestaltet sich als schwierig. Um exakte Werte zu erhalten, reicht es nicht aus, nach dem Gießkannenprinzip die Kosten auf die Geschäftsfelder zu verteilen. Vielmehr bestimmt das Team die tatsächlichen Kostenverursacher innerhalb der Unternehmensstruktur genau. Das Ergebnis der Analyse sind die jeweiligen Profitabilitäten der einzelnen Geschäftsfelder. Die Verlustbringer fallen konsequenterweise der folgenden Neuausrichtung zum Opfer.

Selbstverständlich ist dies eine sehr vereinfachte Darstellung. In der Praxis spielen die Zugehörigkeit zu Branchen und Märkten eine wesentliche Rolle und sind bei der Betrachtung der Gewinn- und Verlustbringer zu berücksichtigen. So realisiert zum Beispiel der Maschinenbau Projekte oft

über einen Zeitraum von mehreren Jahren. Um ein aussagekräftiges Ergebnis zu bekommen, ist es in diesen Fällen notwendig, die oben beschriebene Vorgehensweise noch weiter auszudehnen.

Der dritte Schritt ist die Betrachtung der Markt- und Wettbewerbschancen.

Das Ausgesetztsein und die entrückte geographische Lage erforderten in allererster Linie, dass sich die gesamte Expedition und damit jeder einzelne Mann in Geduld übte. Die verfügbare Zeit mussten alle optimal für die Vorbereitung der Bootsfahrten nutzen. Nur so bestand eine Chance auf Rückkehr in die Zivilisation. Shackleton verstand es, seinen Männern das Ziel Paulet Island vorzugeben. Dies war wichtig für die Moral der Mannschaft, doch noch wichtiger war es, mit fortschreitender Drift über das Polarmeer, das Ziel zu ändern. Die Aussicht rettendes Land zu erreichen bedeutete im besten Fall, eine Entfernung von mindestens 346 Meilen zurück zu legen. „Nur" die driftende Eisscholle, Wind und Wetter sowie die einbrechende Polarnacht konnten sie von ihrem Vorhaben abbringen.

Um die Neuausrichtung der betreffenden Geschäftsfelder zu überprüfen, gilt es im dritten Schritt, die Umsatzseite zu betrachten. Die Markt- und Wettbewerbschancen sind ein Feld, welches in vielen Unternehmen sträflich vernachlässigt wird. Aber gerade dieses Wissen ist von großer Bedeutung.

Produzieren wir die richtigen Produkte für die richtigen Märkte? Schätzen wir die Wettbewerber und deren Marktstellung richtig ein? Setzen wir unsere Vertriebsressourcen effizient ein? Diese Fragen gilt es bei unserer Analyse zu beantworten.

Zunächst legt das Management grundsätzlich fest, welche Märkte zukünftig von Interesse sind und mit welchem Einsatz es diese anstrebt. Die Kundenbedürfnisse und die dafür notwendigen Prozesse innerhalb des Unternehmens leiten sich daraus ab. Ein Blick in die Vergangenheit hilft nur bedingt weiter. Vielmehr sind hier zukünftige Marktentwicklungen und Veränderungen bei den Wettbewerberstrukturen zu betrachten und in die Neuausrichtung aufzunehmen.

Wichtig ist vorerst die Analyse des Marktvolumens, des Marktpotenzials und der Marktanteile. Dabei spiegelt die befriedigte beziehungsweise prognostizierte Nachfrage das Marktvolumen wider. Es ermittelt sich aus dem effektiv realisierten Umsatz (Ist) beziehungsweise dem prognostizierten Umsatz (Soll) eines bestimmten Produktes. Dies alles unter Berücksichtigung von Kundengruppen, des geographischen Gebietes, des Zeithorizontes, der Umweltbedingungen sowie der einzusetzenden Marketing-Instrumente. Das Marktpotenzial ist die maximal mögliche Nachfrage, die unter bestimmten Bedingungen möglich wäre. Die Marktanteile des Unternehmens errechnen sich dann durch den prozentuellen Anteil am Marktvolumen. Es gilt, die Marktentwicklung, die Veränderung des Kaufverhaltens und des Preisniveaus sowie der erwarteten Qualität in die Analyse mit einzubeziehen.

Ergänzend zu den Marktanalysen sammelt das Team die wichtigsten Informationen über die Hauptwettbewerber. Wie sieht deren Umsatz- und Ergebnisentwicklung, deren Produkt- und Leistungsangebot aus? Die Preisgestaltung und Positionierung der relevanten Produkte ist ebenfalls interessant. Danach erfolgt die Zuteilung zu den jeweiligen Märkten. Unterschieden wird in der Regel nach regional begrenzten Märkten, Nischenmärkten, Volumenmärkten und Märkten ohne Zukunft. Für jeden dieser Märkte sind die strategischen Erfolgsfaktoren andere. In regional begrenzten Märkten sind zum Beispiel die Kundennähe, der Standort und die Angebotsflexibilität entscheidend. Hingegen spielen in Volumenmärkten das Preisniveau, die Kostenstruktur und die Liefertreue die wichtigste Rolle.

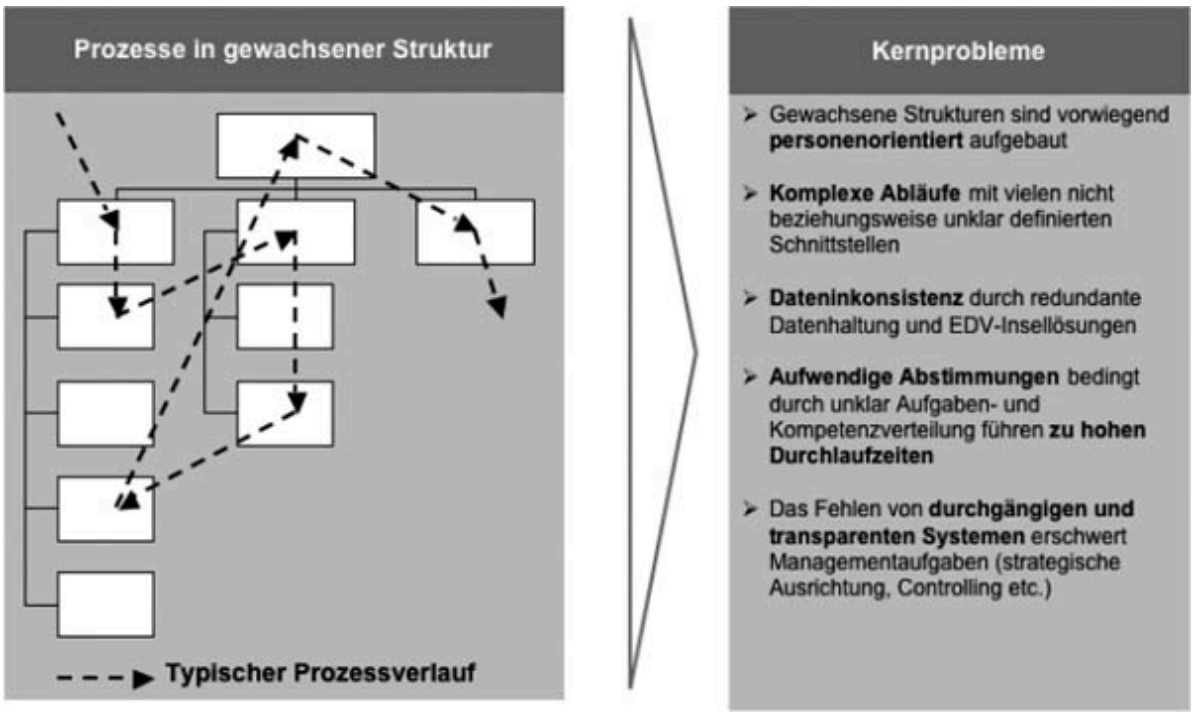
Die alleinige Betrachtung der Märkte und Wettbewerber reicht jedoch nicht für ein umfassendes Bild aus. Hier geben, unter anderem, gezielte Kundenbefragungen Aufschluss über kaufentscheidende Kriterien.

Liegen alle entscheidungsrelevanten Informationen vor, vergleichen Führungsverantwortliche, Marketing und Vertrieb die Sichtweisen miteinander. Wichtig ist jedoch nicht, wie gut das Unternehmen die Wünsche der Kunden erfüllt, sondern ob das Unternehmen die Kundenanforderungen besser oder schlechter als die Konkurrenz erfüllen kann. Basierend auf diesen Erkenntnissen lässt sich eine realistische Umsatzplanung für die nächsten drei Jahre erstellen. Die Planung über einen längeren Zeitraum ist nicht empfehlenswert, erfahrungsgemäß ändern sich volks- und betriebswirtschaftliche Rahmenbedingungen stetig. Im Rahmen der Umsetzung erfolgt die gemeinsame Definition der zukünftigen Markt- und Wettbewerbsstrategie und der damit verbundenen Maßnahmen.

Der vierte Schritt ist die Analyse der aktuellen Unternehmensprozesse sowie die Festlegung der notwendigen Abläufe und Organisationsstrukturen.

Mit dem Einfrieren im Eismeer veranlasste Shackleton die Einstellung der Schiffsroutine. Die Anzahl und Aufgaben der Wachen an Bord wurden umgestellt. Die Ablösung der wachhabenden Männer in kurzen Intervallen wich Langzeitwachen eines einzigen Wachpostens von acht Uhr abends bis acht Uhr morgens. Dies erlaubte allen anderen, eine ganze Nacht durchzuschlafen. Die Seefahrer tauschten ihre Bekleidung gegen Winterbekleidung, auch jene, die der Polargruppe zugedacht war. Die Mannschaftsquartiere ließ Shackleton vom Achterdeck in das Schiffsinnere verlegen, um die Männer warm zu halten. Zudem sorgte er dafür, dass jedes einzelne Mitglied trotz des Wegfalls der allgemeinen Schiffstätigkeiten in Bewegung blieb. Jene Männer, die während der Fahrt die Schiffsroutine aufrecht hielten und deren Aufgaben im Eis somit wegfielen, übernahmen überlebensnotwendige neue.

Ob ein Unternehmen seine Produkte am Markt rentabel anbieten kann, ist nicht nur eine Frage der Produkte, sondern auch eine Frage der internen Prozesseffizienz. Diese sind ein Bündel an funktionsübergreifender Tätigkeiten. In erster Linie darauf ausgerichtet, einen Wert für den Kunden zu schaffen. Da sich Markt-, Wettbewerber- und Kundenstrukturen ständig ändern, passen sich die internen Prozesse idealerweise stetig an. Das ist jedoch in den wenigsten Unternehmen der Fall. Prozesse sind in gewachsenen Unternehmensstrukturen verankert und führen zum Teil zu erheblichen Ineffizienzen. Eine stringente Abarbeitung der Aufgaben ist unter diesen Umständen nicht optimal möglich.



Kernprobleme von Prozessen in gewachsenen Strukturen

Je nach individuellen Erfolgsfaktoren und Marktzugehörigkeit muss das Unternehmen unterschiedliche Prozesse beherrschen. Zunächst gilt es, die Prozesse genau zu betrachten. In der Regel erfolgt ihre Erfassung in einer mehrstufigen Abfolge von Interviews mit Mitarbeitern sowie der Auswertung vorhandener Organisations- und Arbeitsunterlagen. Von Vorteil ist es, das Umwelt- und Qualitätsmanagement sowie die Risikomanagementstrategien mit einzubeziehen. Ziel der Prozessanalyse ist ein vernetztes Bild der Unternehmenslandschaft. Vergleichbar mit einer Landkarte lassen sich wesentliche Strukturen erkennen. Daraus entstehen Aussagen über Stärken und Schwächen, Chancen und Risiken in einer Ursache-Wirkungs-Beziehung.

Den Ergebnissen stellt das Team anschließend die genau auf den Kundennutzen abgestimmten Prozesse gegenüber und passt mit einem Zeitplan versehen die einzelnen Prozesse und die damit verbundene Änderung der bestehenden Organisation an. Die Umsetzung erfolgt im Rahmen der Realisierung des Gesamtkonzepts.

Prozessorientiertes Denken und Handeln ist mittlerweile ein wichtiger Bestandteil der modernen Marktwirtschaft. Es bietet Ihnen die Möglichkeit, innerhalb eines kurzen Zeitraumes flexibel agieren zu können und nicht

reagieren zu müssen. So können Sie Probleme meist schon im Vorfeld lösen und Einsparungen auch tatsächlich realisieren.

Der fünfte Schritt dient der Erkennung vorhandener Managementpotenziale.

Shackleton erkannte bei seiner Auswahl für die Mannschaft der James Caird wesentliche Potentiale. Frank Worsley war als Navigator unabkömmlich. Tom Crean hingegen zeichnete sich durch sein enormes Durchhaltevermögen aus. Der Schiffszimmermann Harry McNish konnte sich am besten um das Boot kümmern. Timothy McCarthy empfahl sich bei der schwierigen Überfahrt nach Elephant Island. Und John Vincent sollte einfach nicht als Unruhestifter auf der Insel zurückbleiben.

Die Frage nach der Qualität und dem Potenzial des Managements hat generell einen besonderen Stellenwert. Diese Erkenntnis ist nicht neu, vielmehr galt sie zu allen Zeiten in fast allen Branchen, sofern sich die Unternehmen in einem Wettbewerb messen mussten. Was aber ist, wenn sich Markt- und Wettbewerbsstrukturen oder die Kundenbedürfnisse ändern? Jenes Management, das betriebswirtschaftlich und rasch in der Lage ist, sich den neuen Rahmenbedingungen zu stellen, ist erfolgreich. Probleme resultieren in erster Linie nicht aus schlechten wirtschaftlichen und politischen Rahmenbedingungen, vielmehr sind es fehlerhafte Managemententscheidungen.

Das Neuausrichtungsteam sucht im Unternehmen nach Menschen für das Management, die willig und fähig sind, die notwendigen Änderungen umzusetzen. Diese Aufgabe erfordert ein besonderes Fingerspitzengefühl und viel Erfahrung. In vielen Fällen funktioniert das Managementsystem auch nicht so, wie es im Organigramm abgebildet ist. Persönliche Befindlichkeiten, Eitelkeiten und Kompetenzgerangel sind Auslöser von Spannungen und Konflikten, welche aufzudecken sind.

Als Informationsquelle sucht das Neuausrichtungsteam Gespräche mit den Mitarbeitern. Diese sind in unternehmensbedrohenden Situationen eher bereit, ihr Wissen und ihre Wahrnehmungen mit dem Team zu teilen. Dabei

wird das Motiv der Auskunftsbereitschaft bei den einzelnen Mitarbeitern kritisch hinterfragt. Geht es den Mitarbeitern wirklich um die Zukunft des Unternehmens? Wird die Motivation durch das persönliche Interesse getrieben oder die eigene Arbeitsleistung ins rechte Licht gerückt? In diesem Fall sollte das Team Vorsicht walten lassen. Bei Zusammenkünften des Managements oder der Abteilungsleiter lassen sich ebenfalls wichtige Erkenntnisse über das Engagement und den Veränderungswillen der Mitarbeiter sammeln.

Der Empfehlung geeigneter Manager kommt eine zentrale Bedeutung zu. Das Team muss Mitarbeiter im Unternehmen finden, die das Unternehmen gemeinsam auf den richtigen Weg führen. Zudem müssen die Manager den physischen und psychischen Belastungen standhalten, Fachwissen haben und in der Lage sein, Menschen in kritischen Situationen zu führen.

Wenn im Unternehmen vorgefundene Managementpotenziale nicht ausreichen, um neue Wege einzuschlagen, müssen Sie über eine Verstärkung von außen nachdenken. Sei es durch die Rekrutierung von qualifizierten Managern, durch Coaching oder Unternehmensberater, die interimistisch Managementfunktionen übernehmen. Aber Optimisten müssen es sein.

Der sechste Schritt ist die Zusammenfassung der erarbeiteten Ergebnisse in ein Gesamtkonzept.

Shackletons Aufgabe war es, ein viel zu kleines Rettungsboot für die Überquerung des stürmischsten Meeres der Welt vorzubereiten. Seine gesamte seemännische Erfahrung ließ er in den Umbau der James Caird fließen. Unterstützt durch Spezialisten seiner Mannschaft gelang es, ein Notverdeck und Versteifungen sowie eine Besegelung anzubringen. Zusätzlicher Ballast sorgte für Stabilität des Schiffes.

Für die Erstellung eines Gesamtkonzeptes führten wir in den ersten fünf Schritten eine unternehmerische Bestandsaufnahme durch:

• Dabei wurden die Unternehmensentwicklung betrachtet,

- die Gewinn- und Verlustbringer in den Produkt- und Kundengruppen ermittelt,
- eine Abschätzung der Markt- und Wettbewerbschancen vorgenommen,
- die aktuellen Unternehmensprozesse analysiert und abgeglichen
- und das Unternehmen nach geeigneten Managern durchforstet.

Die gewonnenen Informationen überführt das Team in einen Maßnahmenkatalog. Dessen Inhalte sind geeignet, das Unternehmen wieder auf die Erfolgsspur zu bringen. Es steht aber mit der konsequenten Umsetzung dieser Maßnahmen die schwierigste Aufgabe noch bevor.

DIE UMSETZUNG DER MASSNAHMEN.

Das Gesamtkonzept ist verabschiedet, die Maßnahmen festgelegt. Doch was machen Manager mit den darin enthaltenen Informationen? Hier beginnt die eigentliche Herausforderung für das Team, das mit der Neuausrichtung beauftragt ist. Die Umsetzung. An diesem kritischen Punkt scheitern solche Vorhaben häufig. Die Verantwortlichen merken, dass sich die Maßnahmen nicht wie geplant in die Praxis umsetzen lassen. Mitunter legen sie ihre Aufgaben unerledigt zur Seite. Diese geraten damit in Vergessenheit. Wir möchten Ihnen auf den nachfolgenden Seiten zeigen, welche Maßnahmen auf Sie zukommen, wenn Sie als verantwortlicher Manager mit der Neuausrichtung betraut sind. Und vor allem, wie Sie diese Maßnahmen umsetzen können.

Die Umsetzung der ausgearbeiteten Maßnahmen muss konsequent erfolgen.

Eine Neuausrichtung der Endurance-Expedition war nur möglich, da Shackleton und seine Männer zuallererst ihr nacktes Überleben sichern

konnten. Nur eine vollzählige und auch gesunde Mannschaft konnte mit den Hunden die beschwerlichen Transporte über das Eis meistern. Unabdingbar für weitere Maßnahmen war es, nördlicher gelegenes Land zu erreichen. Dies gelang trotz widrigster Umstände mit der Fahrt der drei Rettungsboote nach Elephant Island. Nach umfangreichen Vorbereitungen folgte die Abfahrt der James Caird nach South Georgia. Von dort brach Shackleton unmittelbar zur gefährlichen Überquerung der Insel auf. Gemeinsam mit zwei Männern gelang ihm, was noch niemandem zuvor gelang. Anschließend veranlasste er die Rettung der drei Kameraden von der anderen Seite der Insel. Um die zweiundzwanzig verbliebenen Männer von Elephant Island zu holen, bedurfte es immenser Ausdauer. Erst vier Monate später und nach insgesamt vier Anläufen gelang die Rettung der gesamten Mannschaft.

Herzstück jeder Neuausrichtung ist die konsequente Umsetzung der festgelegten Maßnahmen. Dabei stehen für uns die Rückbesinnung auf das ertragreiche Kerngeschäft und die Optimierung der hierfür benötigten Prozesse im Vordergrund. Die notwendigen Schritte unterteilen wir dabei in solche, die sich aufgrund ihres strategischen Charakters erst mittelbar auf das Ergebnis auswirken, und solche, die unmittelbar ergebniswirksam sind.

Wenn Sie die Analyseergebnisse Ihrer bisherigen Aktivitäten in den Händen halten und über das Wie der Neuausrichtung nachdenken, sollten Sie nachfolgende Maßnahmen in Ihre Überlegungen mit einbeziehen.

Die strategische Planung steckt den grundsätzlichen Orientierungsrahmen für Entscheidungen ab.

Shackleton erkannte, dass sich ein Mensch sofort ein neues Ziel setzen muss, wenn sich das alte als unerreichbar erweist. Neben seiner charismatischen Art der Führung war das richtige Ziel die entscheidende Triebfeder für seine Männer. Für sie musste Shackleton das Symbol der gesunkenen Endurance durch das neue Ziel Paulet Island ersetzen. Obwohl die Lage der Expedition verzweifelt war, zeigte sich Shackleton den Situationen stets gewachsen. In scheußlich kalten Nächten auf der Eisscholle diskutierte er mit anderen die auf sie zukommenden Probleme. Er hatte Visionen und arbeitete Pläne aus,

wie sie wieder sicher nach Hause kommen würden. Shackletons Strategie war seine Stärke.

Viele Unternehmen verstehen die strategische Planung als einmaligen Akt und handeln auch ausschließlich danach. Hätte Shackleton nach diesem Muster agiert, wäre die Mannschaft niemals aus der Antarktis zurückgekehrt. Eine ernst gemeinte strategische Unternehmensplanung ist ein vielstufiger, immer wiederkehrender Prozess. Er ist von großer Bedeutung für die Vermögens- und Ertragslage des Unternehmens und hat weitreichende Konsequenzen, was die Ressourcenbindung anbelangt.

Die Unternehmensstrategie wird immer aus einer Vision abgeleitet. Auf welchen Märkten mit welchen Produkten will das Unternehmen aktiv sein? Wie positioniert es sich gegen den Wettbewerb? Dabei ist es von besonderer Wichtigkeit, dass bei veränderten Rahmenbedingungen auch das Vorgehen entsprechend angepasst wird. Oft finden wir eine explizite Strategie vor, welche die Organisation psychologisch an die Festlegungen bindet, selbst wenn diese einen Nachteil für das Unternehmen darstellen.[6] Wird klar, dass das angestrebte Ziel nicht mehr erreichbar ist, müssen wir ein neues Ziel anstreben.

Leider gehen viele Manager zu wissenschaftlich an die Unternehmensstrategie heran und verlieren sich in Daten und Details. Vielmehr stellen erfolgreiche Manager das Handeln in den Vordergrund. Letztendlich ist jede Strategie, egal wie gut sie auch sein mag, ein lebloses Werk. Solange, bis sie durch Sie und die richtigen Mitarbeiter zum Leben erweckt wird.

Die realistische Abschätzung von Einsparpotenzialen führt zu erheblichen Veränderungen der Kostenstruktur.

Shackleton legte für alle Expeditionsmitglieder fest, wieviel persönliches Gepäck sie auf die beschwerliche Reise über das Eis mitnehmen durften. Nur

zwei Pfund pro Mann waren erlaubt. Dadurch ließen sie Ballast zurück, um für die weiteren Aufgaben frei zu sein.

Jede Neuausrichtung kostet, wenn auch zum Leidwesen der Liquidität, Zeit und Geld. Um die Finanzierung des gesamten Vorhabens sicherzustellen, gilt es zunächst, die unterschiedlichen Möglichkeiten der Liquiditätsbeschaffung zu prüfen. Ein Finanzierungsplan, der die Einnahmen und Ausgaben gegenüberstellt, schafft die notwendige Transparenz der verfügbaren Mittel. Darüber hinaus muss ein Ziel des Finanzierungskonzeptes sein, besonders teure Kredite durch Kredite zu günstigeren Konditionen abzulösen. Dies trifft etwa auf ausgeschöpfte Kontokorrentlinien zu. Im Rahmen des Finanzierungskonzeptes kommt es darauf an, die Kapitaldienstfähigkeit des Unternehmens zu belegen, das heißt seine Fähigkeit, Zinsen und Tilgung langfristig bedienen zu können. Transparente Zahlen erhöhen die Zuversicht zur erfolgreichen Umsetzung der unternehmerischen Neuausrichtung.

Zur Liquiditätsbeschaffung kommen verschiedene Maßnahmen in Frage. Kurzfristige Auszahlungen zu vermeiden oder verschieben, beziehungsweise Einzahlungen zu erhöhen oder beschleunigen ist hierbei ein probates Mittel.

Die Veränderung betriebswirtschaftlich nicht optimaler Strukturen und Verfahren birgt oft eine erhebliche Reserve zur Liquiditätsbeschaffung. So verringert sich etwa die Kapitalbindung, indem das Unternehmen Güter nicht mehr käuflich erwirbt, sondern mietet.

Potenzial besteht auch in den Bereichen des Mahn- und Inkassowesens sowie im Forderungsmanagement. Schnellerer Forderungseinzug spart Zinsen oder schafft Liquidität zur Finanzierung anderer Erfolg versprechender Maßnahmen. Im Forderungsmanagement gilt es zu überprüfen, in welchen Fällen Kunden auf Kredit geliefert wird und ob der Abschluss von Kreditversicherungen sinnvoll erscheint. Im Rahmen des *Factoring* bietet sich die Möglichkeit, das Mahn- und Inkassowesen sowie den Bereich des Forderungsmanagements auszulagern. Dabei verkauft das Unternehmen seine Ansprüche aus Lieferungen und Leistungen an einen sogenannten *Factor*. Dieser übernimmt vereinbarungsgemäß auch das Bonitätsrisiko. Die Einführung eines *Factoring* ist jedoch in Verlustsituationen schwierig und in einer Krisensituation nahezu unmöglich.

Großes Potenzial für die Generierung von Liquidität bietet in der Regel auch das Lager. Sowohl bei Handels- als auch Produktionsunternehmen ist häufig eine große Kapitalbindung zu beobachten. Diese verringert sich zum

Beispiel bei Handelsunternehmen nach Analysen der Umschlagshäufigkeit und dementsprechender Lagerhaltung. Bei Produktionsunternehmen hingegen ist die Einführung von auftragsbezogenen Bestellvorgängen für Spezialteile liquiditätsschonend.

Oftmals sind in Unternehmen erhebliche Vermögensreserven vorhanden. Dies folgt meist aus Sicherheitsabschlägen der Kreditinstitute bei der Bewertung der Sicherheiten im Rahmen der Kreditvergabe. *Sale-and-lease-back* aktiviert diese Reserven im Hinblick auf betriebsnotwendiges Vermögen. Dabei verkauft das Unternehmen betriebsnotwendiges Vermögen, etwa an Kapitalanleger, die an einer langfristigen Erzielung von Mieteinnahmen interessiert sind. Ist zum Beispiel der verkaufte Gegenstand nur mit 80 Prozent des erzielten Preises durch eine Fremdfinanzierung belastet, so erfolgt eine Liquiditätszufuhr in Höhe von 20 Prozent des Kaufpreises. Mit der Tilgung nimmt die Verschuldung des Unternehmens ab. Als Folge führt dies zu einer Verbesserung der Kreditwürdigkeit.

Grundsätzlich kommen alle kurzfristig liquidierbaren Vermögensstände zur Generierung von Liquidität in Betracht, sofern sie Gläubigern nicht als Sicherheit dienen. Hierzu gehören insbesondere wirtschaftlich stabile Beteiligungen und Tochtergesellschaften ebenso wie Immobilienvermögen.

In dieser Phase der Neuausrichtung ist die Sicherstellung der Finanzierbarkeit unabdingbar. Verfügbare Liquidität bedarf optimaler Steuerung. Es ist empfehlenswert, diese in der Verantwortlichkeit eines Liquiditätsmanagers zu bündeln. In regelmäßig stattfindenden Treffen des Neuausrichtungsteams mit der Geschäftsführung und den Abteilungsvertretern legen diese die Prioritäten der nächsten Zahlungen fest. Vor allem unter laufender Aktualisierung des Zahlungsplanes in Abhängigkeit von der jeweiligen Liquiditätssituation. So eine Vorgehensweise sichert die Exaktheit der notwendigen Vorhersagen.

Ausgliederung beziehungsweise Verkauf von strategisch nicht relevanten Geschäftsfeldern.

Im Januar 1916 trafen die Männer eine traurige Entscheidung und töteten alle Hunde. Hundepemmikan wurde dadurch zum ergänzenden

Nahrungsmittel für die Mannschaft. Außerdem war in den Rettungsbooten auf der späteren Fahrt nach Elephant Island kein Platz für die Tiere.

Im Rahmen der Neuausrichtung steht auch der Verkauf von strategisch nicht relevanten Beteiligungen und Immobilien auf dem Prüfstand. Dies mobilisiert kurzfristig Liquiditätsreserven, sofern die Beteiligungen von der Neuausrichtung nicht betroffen sind. Die erzielten Erlöse sind bei der weiteren Stärkung des Kerngeschäftes, zum Beispiel bei notwendigen Investitionen, von Nutzen.

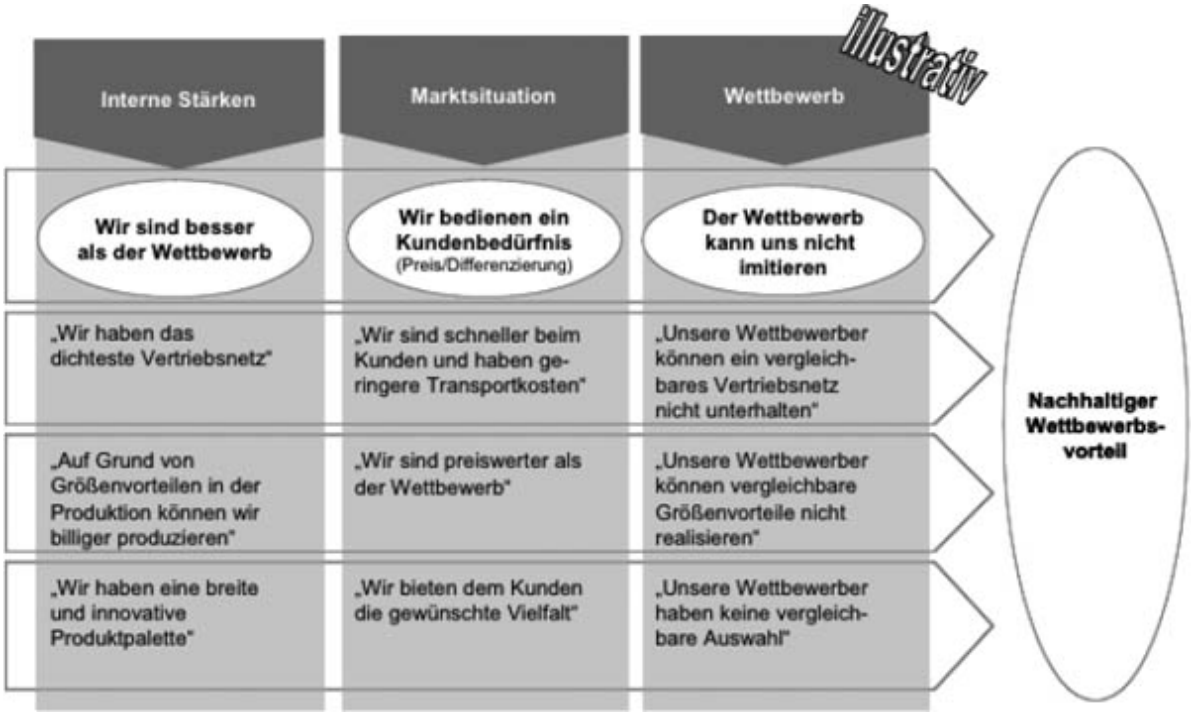
Die Befreiung von Altlasten steht im Vordergrund der Aktivitäten. Der Verkauf bewahrt das Kerngeschäft vor weiterem Schaden, sofern die anderen Geschäftsteile gut dastehen oder die Fortführungsprognose positiv ausfällt. Häufig gilt, dass vor dem Verkauf dieser Beteiligungen ebenfalls eine neue Struktur notwendig ist. Investoren steigen in solchen Situationen in der Regel nicht ein. Voraussetzung ist auch, dass die Anteile der Beteiligungen nicht an die Hausbanken abgetreten sind.

Die wichtige Aufgabe der Anpassung des Produktportfolios.

Shackletons Intuition sagte ihm, dass nur dann eine Chance bestand, aus der Eishölle zu entkommen, wenn sie sich auf das Wesentliche konzentrierten. Aus Seeleuten wurden Pinguinjäger, Männer die Eis sägten und letztendlich Bergsteiger. Shackleton mutete seinen Männern nur Belastungen zu, die er auch selbst mittrug. Mehr noch, er ging ihnen als Vorbild voran.

Ausgangspunkt für die Neuausrichtung des Unternehmens auf das Kerngeschäft ist die Anpassung des Produktportfolios. Dabei ist es wichtig, die Produkt- und Geschäftsfelder klar voneinander abzugrenzen. Nur so wird verhindert, dass verschiedene Vertriebseinheiten identische Zielkunden und Zielmärkte bearbeiteten. Parallele Entwicklungen fressen ansonsten zusätzliche Ressourcen auf. Das Kerngeschäft muss aus unserer Sicht zwei Kriterien erfüllen.

Erstens muss ein nachhaltiger Wettbewerbsvorteil vorliegen. Dies ist dann der Fall, wenn ein Kundenbedürfnis besser als von den Wettbewerbern bedient wird und wenn die eigenen Kompetenzen nicht ohne weiteres zu imitieren sind. Einige Beispiele nachhaltiger Wettbewerbsvorteile können Sie der Graphik entnehmen.



Bedingungen für das Vorliegen eines nachhaltigen Wettbewerbsvorteils

Die Überprüfung der Kriterien erfolgt meist über interne Workshops und Expertengespräche sowie über gezielte Marktanalysen. Diese Ergebnisse dienen dann als Grundlage für eine zielgerichtete Vertriebs- und Marketingoffensive.

Zweites Kriterium ist, es muss sich um einen Werterzeuger handeln. Aus der Unternehmensgeschichte muss ersichtlich sein, dass ein Potenzial vorhanden ist, im betreffenden Geschäftsfeld Gewinne zu erzielen. Im Rahmen von Neuentwicklungen oder Produktinnovationen hinterfragt das Team die Annahmen der Geschäftsplanung. Hierbei dienen Deckungsbeitragsrechnung, operative Kennzahlen sowie Kennzahlen vergleichbarer Unternehmen als wichtige Parameter. Auf ihnen basieren die zu treffenden Entscheidungen der Manager über die Zukunft der einzelnen

Geschäftsfelder. Dabei liegt die Konzentration auf profitablen Geschäftsfeldern und dem Verkauf oder der Stilllegung unrentabler Bereiche.

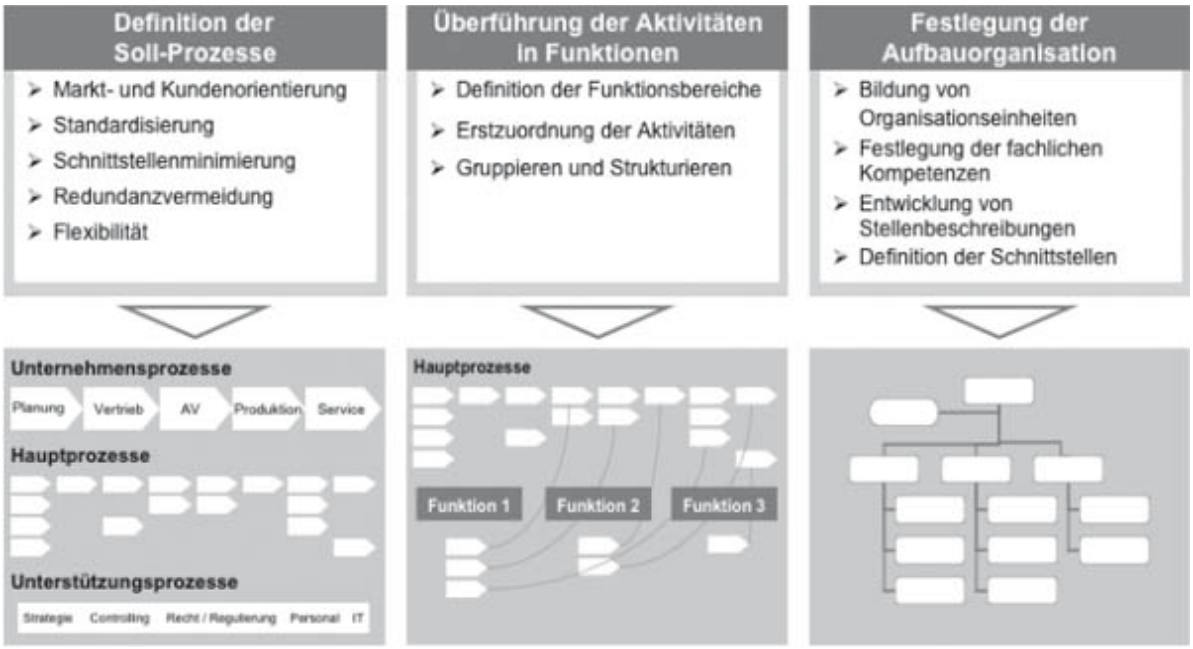
Die Veränderungen der Prozesse und der Organisation sind schmerzhafte Eingriffe.

Shackleton verflachte die Führungshierarchie innerhalb des Expeditionsteams. Die Männer standen alle auf einer Ebene. Shackleton beanspruchte für sich keine Bevorzugung und bestand darauf, alle gleich zu behandeln. Titel und Funktionen waren somit bedeutungslos.

Das Denken in Prozessen hat eine lange Geschichte. In der Industriellen Revolution hat man Prozesse in Schritte zerlegt und sich voll und ganz auf die Einzelaufgaben konzentriert. Diese Arbeitsgänge und die daraus resultierenden Organisationsstrukturen waren die Grundbausteine der Unternehmen des gesamten 20. Jahrhunderts. Die schier unlösbaren Aufgaben, auf die Unternehmen gegen Ende des 2. Jahrtausends trafen, ließen sich jedoch nicht alleine durch optimierte Arbeitsschritte lösen. Diese Probleme konnten die Unternehmen nur dann überwinden, wenn sie ihre Prozesse in den Mittelpunkt ihres Interesses rückten. Mit diesem bedeutungsvollen Schritt zogen die Führungskräfte einen Schlussstrich unter 200 Jahre Industriegeschichte.[7]

Damals wie heute zielt die Anpassung der Geschäftsprozesse darauf ab, Ineffizienzen abzubauen, die aus den gewachsenen Strukturen der Organisation heraus entstanden. Mit den festgelegten neuen Abläufen wird auch die gesamte Organisation neu gestaltet. Diese notwendigen Veränderungen sind für die Mitarbeiter oft schmerzlich. Häufig ist die Reaktion „Das haben wir doch schon immer so gemacht“. In dieser Aussage spiegelt sich die Unfähigkeit wider, sich kritisch mit seinen Arbeitsbereichen und deren Abläufen auseinander zu setzen.

Wir gehen bei prozessorientierter organisatorischer Neuausrichtung wie aus der Graphik ersichtlich vor:



Schritte der prozessorientierten organisatorischen Neuausrichtung

Betrachten Sie den gesamten Ablauf kritisch, stellen Sie eines fest. Speziell im Rahmen der Personalorganisation ergeben sich erhebliche Potenziale. Allein die Konzentration auf die Kernkompetenzen und das Auslagern von Tätigkeiten reduziert den Bedarf an Ressourcen. Ein erneut wirtschaftlich florierendes Unternehmen kann dem entgegenwirken, da zusätzlich Personalbedarf entsteht.

Die Einführung eines auf dem Deckungsbeitrag basierenden Berichtswesen.

Thomas Orde-Lees, seines Zeichens Maschinist, übernahm die Funktion eines Verbindungsoffiziers auf Skiern während der Schlittenreisen und sorgte so für den schnellen Austausch von Informationen.

Die zeitnahe Aufbereitung und Bereitstellung wichtiger Unternehmensinformationen ist ein unverzichtbares Instrument. Auch im Zusammenhang mit den Bestimmungen von Basel II sind diese

Informationen aufschlussreich. Ein strategisches Controlling stellt optimalerweise automatisch alle relevanten Entwicklungen im Unternehmen bereit und verknüpft diese transparent miteinander. Dies spiegelt sich in der Bewertung eines Bankenratings wider. Ergänzend liefern diese Daten wichtige Informationen zur nachhaltigen Unternehmenssteuerung.

Die Überführung des Umsetzungscontrolling hin zu einer wertorientierten Unternehmenssteuerung ist ein effizientes Mittel zur Sicherung des zukünftigen Geschäftes. Ergänzt um ein Fortschrittscontrolling und ausgearbeitete Eskalations- und Sanktionsmechanismen können wir so jederzeit den Unternehmenswert messen.

Durch das Berichtswesen sind Sie in der Lage, unterschiedliche Szenarien in ihrem Einfluss bis auf das Unternehmensergebnis hin zu beurteilen. Ein Frühwarnsystem im Unternehmen zu implementieren und organisatorisch zu verankern, sollte für Sie selbstverständlich sein.

DIE STABILISIERUNGSPHASE.

Die Stabilisierungsphase muss die Nachhaltigkeit der Maßnahmen sicherstellen.

Die Vermarktung der Film-, Bild- und Buchrechte trug wesentlich zur finanziellen Stabilisierung der gesamten Expedition bei. Durch Veröffentlichungen und Vorträge konnte Shackleton Kosten wieder einspielen und seine beträchtliche Reputation weiter ausbauen.

Die Stabilisierungsphase zielt langfristig darauf ab, die Marktposition in den Kerngeschäftsfeldern abzusichern. Ebenfalls entscheidend ist es, die erreichten Verbesserungen in der Organisation zu verankern und die Finanzierung zu gewährleisten. Um diese Ziele zu erreichen, ist es notwendig, ein transparentes Managementinformationssystem zu implementieren. Dies ermöglicht den Entscheidungsträgern, das Unternehmen wert- und prozessorientiert zu steuern. Neben dem

Markterfolg im Kerngeschäft liegt das Hauptaugenmerk auf einem langfristigen Wachstumspfad.[8]

Nun verlassen wir die Theorie und die historischen Zusammenhänge, um uns der Praxis zuzuwenden. Die im Kapitel 7 präsentierten *Fallbeispiele zur Neuausrichtung* ermöglichen hierzu einen Einblick.

7. FALLSTUDIEN ZUR NEUAUSRICHTUNG

Shackletons *Endurance*-Expedition zeigt alltägliche, vertraute Probleme und deren Lösungsmöglichkeiten in einem außergewöhnlichen Zusammenhang. Ihre Geschichte ist so deutlich, dass wir allein durch das Miterleben beim Lesen mehr über die Praxis lernen als durch die theoretische, abstrakte Beschäftigung mit den entsprechenden Themen. Gleichwohl möchten wir die bisherigen Inhalte um unseren Erfahrungshorizont aus einer umfangreichen Anzahl von Neuausrichtungsmandaten bereichern, Ihnen einen selektiven Blick auf praktizierte Fälle geben. Dabei orientierten wir uns vornehmlich an Shackletons Gedanken zu Führungskunst, Unternehmensphilosophie und Neuausrichtung. Selbstverständlich haben wir die Unternehmensbezeichnungen und auch die Kerndaten so abgeändert, dass für unsere Auftraggeber höchste Vertraulichkeit gewahrt bleibt.

DIE GLAS AG – DAS ABC DES VERTRIEBSERFOLGES.

Die deutsche Glas AG als eines der führenden Unternehmen seiner Branche in Europa veredelt Glasverpackungen jeder Art. Ein inhabergeführtes Familienunternehmen, welches stolz auf eine lange erfolgreiche Firmenhistorie zurückblickt. In den besten Zeiten lag der Jahresumsatz bei rund 20 Millionen Euro. Unerwartet kam es zu einem Umsatzeinbruch um 15 Prozent. Die Geschäftsführung tat diese Entwicklung, wie viele andere Unternehmen in ähnlichen Lagen auch, als einmalige Erscheinung ab. Nach zwei weiteren Jahren mit zum Teil erheblichen Umsatzrückgängen und hohen Verlusten baten uns schließlich die Hausbanken, das Unternehmen neu auszurichten.

Die Ausgangslage.

Das gesamte Kerngeschäft stand unter hohem Druck. Anbieter aus dem Ausland versuchten mit einer aggressiven Preispolitik in den Heimatmarkt der Glas AG vorzudringen. Schrumpfende Margen brachten die Probleme des Unternehmens zu Tage. Die Stimmung zwischen Geschäftsführung, dem Vertrieb und der Produktion kippte. Ausgeprägte Entscheidungsschwäche der Verantwortlichen gepaart mit fehlender Konsequenz bei Zielverfehlungen rüttelten an der marktführenden Position der Glas AG. Der Vertrieb machte gegenüber seinen Kunden illusorische Terminzusagen. Diese konnte der Produktionsleiter trotz optimierter Logistik und nahezu perfekter Auslastung der Maschinen nicht einhalten. Die Menschen in der Fertigung stießen an ihre Grenzen. Leidtragende waren die Kunden der Glas AG.

Die Neuausrichtung.

Von Geschäftsführern unterschiedlichster Branchen hören wir in solchen Situationen, dass gerade ihr Unternehmen die besten Produkte und besonders gefestigte Kundenbeziehungen habe. Der Grund für den Umsatzrückgang war auch für die Entscheidungsträger der Glas AG damit schnell gefunden. Die Mitbewerber aus den Billiglohnländern – wer sonst?

Uns stellte sich ein anderes und vor allem differenzierteres Bild dar. Wir verglichen die Funktion und die Qualität der Produkte mit den Wünschen der Kunden und betrachteten das Unternehmen im Verhältnis zum Wettbewerb. Das Ergebnis unserer Analyse brachte ans Tageslicht, dass sich das Unternehmen mit seinen Produkten weit von den Bedürfnissen der Kunden entfernt hatte. Der Vertrieb als Brücke zu den Kunden hatte es wiederholt versäumt, die Wünsche der Kunden aufzunehmen und zurück ins Unternehmen zu tragen. Stattdessen machten die Vertriebsverantwortlichen den Kunden Versprechungen, zu Niedrigpreisen und kurzfristig zu liefern. Die Produktion war dieser Situation nicht mehr gewachsen, das wirtschaftliche Ergebnis verschlechterte sich zusehends.

Das Kernstück der unumgänglichen Neuausrichtung lag somit in den vertrieblichen Strukturen. Die Steigerung der Effizienz, die Straffung der Prozesse und die Senkung der Kosten standen dabei im Vordergrund unserer Aktivitäten.

Die Glas AG belieferte rund 800 Kunden mit sechs Mitarbeitern im Außendienst und elf Mitarbeitern im Innendienst. Diese erstellten Angebote, sprachen die mittlerweile hypothetischen Lieferzeiten mit der Produktion ab und nahmen die Aufträge und Reklamationen der Gebietsrepräsentanten entgegen. Aktiven Kundenkontakt hatte der Innendienst jedoch nicht. In persönlichen Gesprächen befragten wir die Kunden über die Wichtigkeit des regelmäßigen Besuches der Außendienstmitarbeiter sowie der Qualität des Innendienstes. Das Ergebnis offenbarte, dass die Kunden die Qualität des Innendienstes ungleich wichtiger bewerteten, als die regelmäßigen Besuche des Außendienstes.

Eine zusätzliche Einteilung der Kunden in ein ABC-Raster ergab, dass rund 500 der 800 Kunden für nur rund 10 Prozent des Gesamtumsatzes standen und damit als klassische C-Kunden einzustufen waren. Der aus diesen Umsätzen generierte Rohertrag reichte bei weitem nicht aus, um die innerbetrieblichen Durchlaufkosten des jeweiligen Auftrages zu decken. Es lag also auf der Hand, dass diese Kundenstruktur nicht profitabel sein konnte. Die vielen kleinen Aufträge verhinderten zudem, dass sich die Mitarbeiter des Innendienstes, wie von den Kunden gewünscht, um deren gute Betreuung kümmerten. Zusätzlich stellte diese Auftragsstruktur auch für die Produktion und den Versand eine erhebliche zeitliche Belastung dar.

Interessanterweise nutzten die Mitarbeiter des Außendienstes die unbefriedigenden Abläufe wiederum, um von ihren unterdurchschnittlichen Akquisitionserfolgen abzulenken. Sie besuchten hauptsächlich die verlustträchtige Gruppe der C-Kunden. Dass die Außendienstmitarbeiter die im Falle der Glas AG bedeutsameren A- und B-Kunden sträflich vernachlässigten, wollten sie anfänglich nicht einsehen. Festzuhalten blieb, dass die unternehmenseigene Kundenstruktur die Auftragsgenerierung und -abwicklung ineffizient gestaltete.

Unserer Empfehlung folgend beauftragte die Geschäftsführung den bisherigen Vertriebsverantwortlichen mit neuen Aufgaben im Bereich Marketing. Seine Aufgabe übernahm ein Vertriebsmanager. Damit konnte die Neuausrichtung beginnen.

Zunächst galt es, strategisch wichtige Kundengruppen festzulegen. Die entscheidende Rolle spielten dabei die Profitabilität der einzelnen

Kundensegmente und deren Wachstumschancen. Erfolgsbestimmend für eine gute Vertriebsstrategie war es, die A-, B- und C-Kunden in ein ausgewogenes Verhältnis zu bringen. Die A-Kunden ergänzten wir um eine stabile Basis von B-Kunden mit Entwicklungspotenzial. Dazu gesellten sich möglichst wenige, aber dafür profitable C-Kunden. Wir legten fest, alle existierenden und potenziellen A-Kunden exklusiv mit den Mitarbeitern des Außendienstes zu betreuen. Priorität lag hierbei auf einer für jeden einzelnen Kunden abgestimmten Strategie. Zudem sprachen wir mit jenen A-Kunden, deren Rohertrag unzureichend war, über eine verbesserte Zusammenarbeit. Die Mitarbeiter des Innendienstes betreuten fortan die B-Kunden sowie die Neukunden mit einem aktiv ausgerichteten Telefonvertrieb. Für die 500 C-Kunden hoben wir den Mindestbestellwert deutlich an, um die Rohertragsquote zu verbessern. Damit erzielten wir höhere Umsätze bei den C-Kunden oder aber belieferten diese nicht mehr. Bereits nach einigen Monaten hatten sich die Kundengruppen und damit auch die Unternehmensergebnisse gut entwickelt.

Leider mussten wir feststellen, dass die Qualifikation der Vertriebsmitarbeiter für die geplanten Veränderungen nicht ausreichte. Als Antwort starteten wir eine Schulungsoffensive. Die Außendienstmitarbeiter erlangten die Fähigkeit, Verkaufspotenziale zu erkennen, gemeinsam mit den Kunden Innovationen voranzubringen und im Team zu verkaufen. Die Mitarbeiter des Innendienstes lernten, wie Telefonvertrieb am wirkungsvollsten funktionierte. Diese Maßnahmen hatten auch einen angenehmen Nebeneffekt. Neben der Vermittlung des notwendigen Wissens förderten sie auch den Teamgeist und die Kommunikation.

Unterstützend zur vertrieblichen Neuausrichtung dienten effektive, monetäre Anreizsysteme. Bei der Glas AG hatten ausnahmslos alle Mitarbeiter des Vertriebs Festgehälter. Wir stellten diese Struktur auf ein Bonussystem in Verbindung mit der Erreichung vereinbarter Ziele um. Ab diesem Zeitpunkt waren beispielsweise Umsatz, erwirtschafteter Rohertrag und Neukundengewinnung Parameter für die Bonuserreichung. So zahlte die Glas AG einen vorher festgelegten Bonus zu 100 Prozent aus, wenn der Verkäufer seine Ziele vollständig erreichte. Gelang ihm dies nur teilweise oder nicht, zahlte das Unternehmen abhängig vom Erreichungsgrad weniger oder keinen Bonus aus. Lag die Zielerreichung über 100 Prozent, erhöhte sich der Auszahlungsbetrag überproportional. Das positive Ergebnis untermauerte die Neuausrichtungsmaßnahmen. Mit diesem Bonus-Malus-System verbesserten sich die Vertriebserfolge spürbar.

Abschließend bleibt festzuhalten, dass im Vertrieb für Sie einer der größten Hebel zur Umsatz- und Ergebnissteigerung liegt. Die Nutzung der Vertriebspotenziale sollten Sie, sofern noch nicht geschehen, schnellstmöglich angehen. Mit einer guten Vertriebsstrategie, qualifiziertem Personal und wirkungsvollen Anreizsystemen kommen Sie Ihrem nachhaltigen Unternehmenserfolg so einen großen Schritt näher. Sie machen gleichzeitig den Menschen im Unternehmen Mut.

DIE UMWELT GMBH – DIE SUCHE NACH NEUEN MÄRKTEN.

Die Umwelt GmbH spezialisierte sich auf den deutschen Entsorgungsmarkt. Als politisch geführtes kommunales Unternehmen erwirtschaftete sie einen Jahresumsatz von rund 200 Millionen Euro. Durch eine neue Gesetzeslage tendierte der stagnierende deutsche Entsorgungsmarkt in eine zunehmend unattraktive Richtung. Diese Tendenz verstärkten aus wirtschaftlicher Sicht überzogene Auflagen für Neuinvestitionen. Unter Berücksichtigung der zu erwartenden Wachstumsraten in ausgewählten Regionen der Welt entwarfen wir ein Konzept. Dessen erste Priorität sah vor, Markteintrittsstrategien für Osteuropa zur langfristigen Ertragssicherung zu entwickeln. Die Geschäftsführung beauftragte uns auf Basis der Konzepterstellung, die notwendige Internationalisierung federführend zu begleiten.

Die Ausgangslage.

Das Unternehmen an sich war hochkomplex. Drei Geschäftsbereiche, sieben Standorte in ganz Deutschland und eine nicht zum Kerngeschäft gehörende Produktsparte. Die Wachstumsgrenze war im Kerngeschäft aufgrund eines gesättigten und aufgeteilten Heimatmarktes erreicht. Daneben verhinderten die hohen Auflagen für Neuinvestitionen ein wirtschaftliches Betreiben neuer Anlagen. Damit nicht genug. Die Bemühungen der Geschäftsführung, in ausländischen Märkten aktiv zu werden, unterstützte ein unerfahrener Aufsichtsrat nur zögerlich.

Die Neuausrichtung.

Vor der Entwicklung neuer Markteintrittsstrategien stand für uns die eingehende Untersuchung der einzelnen Geschäftsbereiche. Erstmals in der Unternehmensgeschichte befasste sich auch die Geschäftsführung detailliert mit den Profitabilitäten der einzelnen Geschäftszweige. Das Ergebnis war mehr als ernüchternd. Eine in den 1980er Jahren zum Zwecke der Diversifizierung zugekaufte Produktsparte machte hohe Verluste. Erwähnt sei hier, dass sie nicht zum Kerngeschäft gehörte. Die Umwelt GmbH hatte dieses Geschäft nie richtig beherrscht und mögliche Synergien nicht genutzt. Alle anderen Sparten trugen mehr oder weniger erfolgreich zur Gewinnsituation des Unternehmens bei. Die Entscheidung, das verlustreiche Geschäftsfeld abzuspalten und dafür einen Käufer zu suchen, lag auf der Hand. Die Gründe für die Verluste lagen weniger auf der Markt- und Kundenseite, sondern vielmehr in internen Prozessproblemen. Dadurch führte die Suche nach einem Interessenten schnell zum Erfolg. Nach dem anschließenden Verkauf kümmerten wir uns ausschließlich um neue Märkte für das Kerngeschäft.

Für die Geschäftsführung der Umwelt GmbH kamen in der aktuellen Unternehmenssituation nur Märkte in Frage, die geographisch und kulturell nah am Unternehmen waren. Wir beschränkten uns daher auf Europa. Aufgrund unserer Erfahrung aus anderen Markteintrittsprojekten dieser Branche entschieden wir uns für Rumänien und Bulgarien. Beide Länder brauchten beim vorherrschenden Investitionsverhalten nach Informationen der Europäischen Kommission noch Jahrzehnte, um die in Europa geforderten Anforderungen an den Umweltmarkt zu erfüllen. Ein enormes Wachstumspotenzial in beiden Ländern offenbarte aber auch die hohe Abhängigkeit dieser Staaten von externer Finanzierung und Unterstützung durch die Europäische Union. Die Internationalisierung konnte also unter diesen Voraussetzungen beginnen.

Wir legten die Markteintrittsstrategie vor dem Hintergrund zuvor ermittelter Stärken und Schwächen des Unternehmens fest. Zusätzlich bewerteten wir die externen Chancen am Markt. Hierbei stellten wir die eigenen Kompetenzen und Wettbewerbsvorteile dem bereits aktiven Wettbewerb in Rumänien und Bulgarien gegenüber. Insbesondere die Bestimmung des erreichbaren Umsatzvolumens und die Bewertung der Wettbewerber machten in der Analysephase Erhebungen und Gespräche vor

Ort notwendig. Dazu bedienten wir uns der Hilfe unserer lokalen Partner aus früheren Mandaten. Diese gewährleisteten einen zügigen und ressourcenoptimierten Zugang zu unseren Zielmärkten. Zudem übernahmen sie auch die Prüfung einer geeigneten Finanzierung.

Nach Abschluss der Marktanalyse begann die Planungsphase. Diese hatte zum Ziel, die Ergebnisse der Analyse in eine realistische Umsatzplanung zu überführen. Ergänzt um eine Budgetplanung konnten wir so verschiedene Wirtschaftlichkeitsszenarien aufzeigen. Darin fanden sich Möglichkeiten des direkten Markteintrittes oder der Beteiligungen und Übernahmen von bereits existierenden Unternehmen. Diese Szenarien dienten der Geschäftsführung als Entscheidungsgrundlage für die weitere Vorgehensweise. Die Verantwortlichen bestimmten nach langer Diskussion, die Beteiligung an den jeweiligen Marktführern in Rumänien und Bulgarien anzugehen.

Es folgte eine intensive Verhandlungsphase. Nach einigen Vorgesprächen mit den in Frage kommenden Unternehmen einigten wir uns auf die Durchführung umfassender Unternehmensbewertungen. Dieser Schritt erfolgte in enger Zusammenarbeit mit lokalen Anwälten und Wirtschaftsprüfern. Ergänzend dazu nahmen wir Gespräche mit den zuständigen lokalen Behörden und Politikern auf, um eine zügige Durchführung der erforderlichen Genehmigungsverfahren zu schaffen. Sechs Monate später schlossen wir in beiden Ländern die Beteiligungen vertraglich so ab, wie die Umwelt GmbH es geplant hatte.

Die abschließende Umsetzungsphase integrierte die beiden Beteiligungen in die Umwelt GmbH. Dazu rekrutierten wir ein geeignetes Managementteam aus lokalen Führungskräften und ausgewählten Mitarbeitern der Umwelt GmbH. Dies stellte den notwendigen Wissenstransfer sicher. Zudem stimmten wir die Ablauf- und Aufbauorganisation auf die neue Strategie ab. Um einen verlässlichen Überblick über die wirtschaftlich relevanten Daten zu haben, nahm das hausinterne Controllingsystem die ausländischen Beteiligungen mit auf. Heute sind diese Engagements in Rumänien und Bulgarien ein wesentlicher Faktor für das erfolgreiche Fortbestehen der Umwelt GmbH.

Um einen Markteintritt erfolgreich zu gestalten, ist eine intensive Auseinandersetzung mit den lokalen Gegebenheiten in den Zielmärkten erforderlich. Einzig die realistische Einschätzung, unterstützt durch belastbare Informationen, ist für Sie geeignet, um eine richtige Managemententscheidung zu treffen. Es muss Ihnen aber bewusst sein, dass

die Arbeit mit der Unterzeichnung der Verträge nicht beendet ist. Sie fängt mit der Integration der ausländischen Unternehmen erst richtig an.

Die Qualitätswein GmbH & Co. KG – die Anzahl der Lieferanten macht es.

Die deutsche Qualitätswein GmbH & Co. KG gehört zu den größten Weinerzeugern in Europa. Sie exportiert Weine aus bedeutenden Anbaugebieten in über 80 Länder der Welt. Ein Familienunternehmen mit einer über 200-jährigen Firmengeschichte. Der Umsatz belief sich in der Vergangenheit pro Jahr auf durchschnittlich 100 Millionen Euro. Doch stiegen die Aufwendungen für Material kontinuierlich an und erreichten einen negativen Höchststand. Das Traditionshaus, ausgestattet mit einer guten Eigenkapitalbasis, war es nicht gewohnt, sich mit Verlusten beschäftigen zu müssen. In vorbehaltlosen Gesprächen und mit einer beträchtlichen Veränderungsbereitschaft ausgestattet, gewann uns das Unternehmen für die Neuausrichtung des gesamten Einkaufs.

Die Ausgangslage.

Das Unternehmen war über seine internationalen Beziehungen traditionell gut mit den Weinproduzenten verbunden. Von diesen kaufte es die Weinernte direkt für rund 10 Millionen Euro jährlich. Der Direkteinkauf lief besser als über Händler und verursachte außerdem keine Reibungsverluste und Kostenaufschläge. Alle anderen für die Veredelung notwendigen Materialien bezog die Qualitätswein GmbH & Co. KG aber von Lieferanten aus der unmittelbaren Nachbarschaft des Unternehmens. Immerhin im Wert von rund 20 Millionen Euro. Und genau diese Kosten stiegen kontinuierlich Jahr für Jahr an und brachten eine bislang nicht gekannte Verlustsituation.

Die Neuausrichtung.

Um wieder in die Gewinnzone zu gelangen, strebten wir eine Kostensenkung im Materialeinkauf um rund 5 Prozent an. Die aktuellen Fragen, um die Situation zu analysieren, lauteten: Wer sind die A-, B- und C-Lieferanten? Welche Artikel und Mengen, zu welchen Konditionen liefern diese Lieferanten? Wie hoch ist die Zufriedenheit mit den Lieferanten? Und vor allem, wie oft und wie effektiv verhandelte der Einkauf mit den Lieferanten? Die verblüffenden Ergebnisse brachten einige gute Ansätze für die Neuausrichtung zu Tage.

Bevor wir Gespräche mit den bestehenden Lieferanten aufnehmen konnten, mussten wir gemeinsam mit der Produktion und dem Einkauf die Anzahl der Produkte minimieren. Aus einer Vielzahl von Zukaufartikeln entstand so eine überschaubare Menge. Dabei handelte es sich jedoch aufgrund der unterschiedlichen Interessenlagen der Beteiligten um einen schwierigen Prozess. Der Produktionsleiter fürchtete um die qualitativ hochwertigen Produkte, der Einkauf wollte seine Lieblingslieferanten stärken und die Geschäftsführung kosteneffizient arbeiten. Letztendlich war eine Einigung über die Reduktion der Materialpalette aber zwingend notwendig, um die Neuausrichtung erfolgreich voranzutreiben. Denn unsere Erfahrung zeigte bislang, dass ein Variantenabbau im Einkauf immer Kosten spart.

Diesem Pfad folgend teilten wir anschließend die Lieferanten in ein A-, B-, und C-Raster ein. Auf Basis des zuvor abgestimmten Materialkataloges reduzierte sich die bisherige Lieferantenanzahl von 150 auf 40. Die mit den verbliebenen Lieferanten vereinbarten höheren Abnahmemengen ermöglichten durch die Vorgabe eines Zielpreises deutlich verbesserte Konditionen. Mit den zehn umsatzstärksten Lieferanten vereinbarten wir zudem den Aufbau von Konsignationslagern bei der Qualitätswein GmbH & Co. KG. Zwar lagerte die Ware in den Räumen des Unternehmens, Eigentümer blieb aber eindeutig der Lieferant. Zudem stellten diese nur die tatsächlich verbrauchten Materialien zur Zahlung fällig, was die Liquidität spürbar schonte.

Ergänzend zu diesen Maßnahmen machten wir uns auf die Suche nach weiteren Lieferanten in Osteuropa und Asien. Einwände, die Qualität sei nicht ausreichend, oder angeblich nicht vorhandene Sprachkenntnisse ignorierten wir aus gutem Grund. Innerhalb kürzester Zeit fanden sich die richtigen Unternehmen. So konnten wir einen Preisvorteil um durchschnittlich rund 50 Prozent erzielen.

Unmittelbar erfolgswirksam war die zentrale Gestaltung der Einkaufsaktivitäten. Bei der Qualitätswein GmbH & Co. KG konnte vor der Neuausrichtung nahezu jeder Mitarbeiter Bestellvorgänge auslösen. Wir legten Bestellverantwortliche fest und statteten diese mit den notwendigen Kompetenzen aus. Eine andere Schwachstelle bei der Qualitätswein GmbH & Co. KG war die Kommunikation der Verantwortlichen für den Einkauf mit den anderen Abteilungen. Die Mitarbeiter des Einkaufs kommunizierten mit jenen des Vertriebsaußendienstes, des Vertriebsinnendienstes, der Produktion und des Versandes. Erhebliche Informationsverluste ergaben sich dabei zwangsläufig.

Ein eindeutig geregelter Ablauf der Kommunikation und der Organisation konnte diese Defizite verhindern. Wir entschieden, die zwischen den Abteilungen vorhandenen Barrieren einzureißen und die Abläufe neu zu strukturieren. Eine rollierende Absatzplanung sicherte eine frühzeitige Auftragsmeldung und eine vernünftige Disposition in Einkauf und Produktion.

Nach einem halben Jahr schlossen wir die Neuausrichtung ab. Die Bereinigung des Produkt- und Lieferantenportfolios war nicht ohne Risiko. Dennoch konnte die Qualitätswein GmbH & Co. KG ihre Kundenwünsche durchgängig zur Zufriedenheit aller erfüllen. Mehr noch. Die Aufwendungen für die Produktion korrespondierten fortan mit der tatsächlichen Zahlungsbereitschaft der Kunden.

Bei der Neuausrichtung sollten Sie einige Grundregeln beachten. Der Einkauf verlangt Ihre klare Aufmerksamkeit. Mit verhältnismäßig wenig Aufwand erreichen Sie so eine Steigerung des Unternehmensergebnisses. In Abhängigkeit zur Unternehmensgröße brauchen Sie einen Verantwortlichen, der sich ausschließlich um die Beschaffung der notwendigen Materialien kümmert. Und ignorieren Sie Einwände, dass aufgrund der Komplexität des Produktes nur Einkäufer oder Produktionsverantwortliche mit dem Lieferanten sprechen können. Wenn Sie diese Regeln einhalten, erlangen Sie unternehmerischen Erfolg.

Die Feinmechanik GmbH – Kommunikation als Schlüssel zum Erfolg.

Das junge, inhabergeführte Unternehmen mit Sitz in Österreich entstammt der Mechatronikbranche. Die komplexen Produkte bestechen durch ihre hohe Qualität und ausgezeichnete Leistungsmerkmale. Nischenmärkte bedient das Unternehmen weltweit. Der jährliche Umsatz lag bei rund 1,4 Millionen Euro. Als Auftraggeber fungierte die Geschäftsführung, die mit großen Hoffnungen und gleichzeitig, wie andere Unternehmen auch, mit Unsicherheit an die Neuausrichtung heranging. Hatten sich doch intern schon alle des Problems angenommen. Wie soll da jemand von außen erfolgversprechend eingreifen? Nach erfolgter Analyse und Konzepterstellung wirkten Geschäftsführung und Mitarbeiter engagiert an der Neuausrichtung mit. Als einen Teilaspekt greifen wir hier die Kommunikation heraus.

Die Ausgangslage.

Auslösendes Moment für das Beratungsmandat war eine fehlende oder nicht sichtbare Organisationskultur. Die Führungskräfte legten auf eine kontinuierliche Verbesserung der technischen Produktionsabläufe wert. Sie vernachlässigten aber zwangsläufig kommunikative Belange. Erschwerend hinzu kam, dass die Feinmechanik GmbH an zwei getrennten Standorten ansässig war und sich Kommunikationsschwierigkeiten wie von selbst ergaben. Die kommunikative Leistungsfähigkeit hemmte eine mögliche positive Umsatzentwicklung. Die Mitarbeiter der Feinmechanik GmbH kommunizierten überwiegend durch Arbeitsanweisungen, Memos und Informationen über Dritte. Dies räumte Mutmaßungen erheblichen Platz ein, was zwangsläufig in das Szenario einer Entwicklungsblockade führte.

Die Neuausrichtung.

Schon vor Beginn der eigentlichen Unternehmensanalyse fiel uns die Notwendigkeit auf, die Menschen in den Mittelpunkt zu stellen. Ähnlich unentbehrlich erschien es, die beiden Unternehmensstandorte zusammenzuführen. Ein gemeinsamer Unternehmensstandort hatte bislang, quer durch alle Ebenen, keine Mehrheiten gefunden. Persönliche Animositäten und kurzfristige Ziele überlagerten erforderliche

Veränderungen. Doch genau hier mussten wir ansetzen, da gerade die räumliche Trennung einen erheblichen Anteil der Schwierigkeiten verursachte.

Die Unternehmensgröße erlaubte eingehende Gespräche mit allen Organisationsmitgliedern.

Bald lagen dadurch unmittelbare Informationen auf der Hand. Neben den kommunikativen Belangen analysierten wir die vorhandenen Standort- und Finanzierungspotenziale für die Unternehmenszusammenführung. Monetäre und bauliche Beengtheiten erforderten einen kreativen Ansatz. Denkbare Szenarien erörterten wir mit der Geschäftsführung. Diese entschied sich, unserer Empfehlung folgend, zur Schaffung eines gemeinsamen Unternehmensstandortes.

Die Kernfrage der Zusammenführung war die Optimierbarkeit des Platzangebotes. Eine massive Lagerbestandsbereinigung trug dazu bei. Zusätzlich veranlassten wir, dass die einzelnen Abteilungen nicht mehr erforderliche Betriebsmittel aussonderten. Zwei Abteilungen, die ihren jeweiligen Zusatzraum nur temporär nutzten, erhielten einen gemeinsamen. Die vorhandene, wenn auch bescheidene, Investitionskraft diente für Umbauten im Gebäude. Die Umsetzung erfolgte mit einem beträchtlichen Anteil von Eigenleistungen der Mitarbeiter und regte somit die Kommunikation an. Die Feinmechanik GmbH rückte sowohl baulich als auch menschlich enger zusammen. Der erste konkrete Schritt hin zu der neuen Gesamtlage löste einen positiven Schub für das Unternehmen aus. Ein wesentlicher Teil musste aus der Feinmechanik GmbH heraus entstehen.

Den internen Unternehmensfokus legten wir vermehrt auf zwischenmenschliche und kommunikative Beziehungen. Die überaus bestimmenden technischen Belange gerieten dadurch etwas in den Hintergrund, was der Feinmechanik GmbH gut tat. Die Qualität der Kommunikation lag im unteren Mittelfeld vergleichbarer Unternehmen. Wir mussten bei der Geschäftsleitung ein neues Kostenbewusstsein schaffen. Die schlechte Kommunikation verursachte erhebliche nichtkalkulierbare Aufwendungen. Im Unternehmen bestand durch häufige Produktkonferenzen enorme Ausdauer, Erzeugnisse oder technische Probleme minutiös zu besprechen. Immer wiederkehrende Argumentationsschleifen waren üblich. Uns erschienen zwingend Fähigkeiten gefragt, die weit über diese Art der Kommunikation hinauswiesen.

Seminare und Transferveranstaltungen zur Kommunikation sowie zu Rhetorik und Feedback schufen hierbei eine gute Basis. Diese Fortbildungen fanden überwiegend abseits des Unternehmensstandortes statt. Den Einsatz periodischer Kommunikationsschienen trainierten alle Mitarbeiter anschließend direkt in der konkreten Arbeitssituation.

Das neu gewonnene Wir-Gefühl bereicherte den Unternehmensalltag und spiegelte sich in den Geschäftsergebnissen positiv wider. Wichtig war das Bewusstsein, dass neben den Produkten auch die menschlichen Beziehungen in der Feinmechanik GmbH komplex waren.

Sie als Manager müssen täglich durch Kommunikation Mut machen. Der beste Weg, die Beziehungsqualität in Ihrem Unternehmen zu steigern, ist es nun einmal, die Qualität der Kommunikation zu steigern.

Wenn Ihr Unternehmen weiterbestehen und wachsen soll, müssen Sie entsprechende Rahmenbedingungen dafür gewährleisten. Neben den harten Fakten, wie profundem Fachwissen, technologischer Schlagkraft und wirtschaftlicher Erzeugnisgestaltung, sind dafür verstärkt weiche Faktoren, wie kommunikatives Verhalten und Beziehungsmanagement gefragt.

DIE FALLSTUDIEN MACHEN MUT.

Manchmal betrachten Auftraggeber und Mitarbeiter Neuausrichtungsmaßnahmen und die dahinterstehenden Menschen mit einer gewissen Skepsis. Sie begegnen den erforderlichen Schritten wenig aufgeschlossen, wenngleich sie aber deren Notwendigkeit erkennen. Die angeführten Neuausrichtungsmandate stehen exemplarisch für erfolgreiche Lösungen in unterschiedlichen Unternehmensgrößen und Aufgabenfeldern. Gerade für Unternehmen in den klassischen Industrieländern steigt der Neuausrichtungsbedarf aufgrund des steigenden Wettbewerbsdrucks weiter an. Deshalb machen die skizzierten Fallstudien auch Mut zur Veränderung.

Nach den Fallstudien, die einen unmittelbaren Einblick in die Wirtschaft darstellen, kehren wir nun im Kapitel 8 zu Shackleton zurück. Wir beleuchten darin sein Image im Wandel der Zeit und führen den Mythos, der um ihn entstanden ist, einer differenzierten Betrachtung zu.

8. SHACKLETONS IMAGE – SHACKLETON DIFFERENZIERT

SHACKLETONS IMAGE.

Geradezu auffällig und einer näheren Betrachtung wert erscheint, dass ein historischer Polarforscher Eingang in die aktuelle Managementliteratur findet. Üblicherweise wird das unmittelbar danach publik. Im deutschen Sprachraum ist dies jedoch nur am Rande passiert. Vermutlich deshalb, da zu Shackletons Managementfähigkeiten überwiegend englische und amerikanische Originalfassungen und bislang wenige Übersetzungen oder gar auf Deutsch verfasste Bücher existieren. Seine Prinzipien lagen seinerzeit gegen jeglichen Trend, trotzdem zeigte er auf seine Weise grandiose Leistungen. Vermutlich gerade aus diesem Grunde ist es bedeutsam, Shackleton gedanklich zu berühren. Ohne jede ideologische Überhöhung und Kommentierung folgen hier Auszüge, Meinungen und Stimmen zu ihm.

Das Genie Shackleton. Sein Geschick gepaart mit Klugheit und Erfahrung. Fehlschlägen gewinnt er eine positive Seite ab.

Berühmte und erfolgreiche Menschen haben selten gewöhnlichen Normen entsprochen. Es gibt keinen Zweifel, dass Shackleton eine souveräne Führungspersönlichkeit war. Er war vielleicht sogar ein Genie*, auf jeden Fall besaß er ein Talent, das er nur mit einer Handvoll Menschen in der Geschichte teilte.[1]

Shackletons Geschick lag in der Auswahl der Männer. Des Weiteren darin, seine sehr heterogene Mannschaft trotz der zahlreichen lebensgefährlichen Krisen immer wieder zu motivieren und bei guter Stimmung zu halten.[2]

Klugheit und Erfahrung dieses Mannes zeigten sich in Krisensituationen. Trotz des enormen Aufwandes schleppten die Männer die Rettungsboote der *Endurance* mit.[3]

Shackleton versuchte auch Fehlschlägen eine positive Seite abzugewinnen. Und sei es nur die schlichte Erkenntnis, dass man den soeben gemachten Fehler bestimmt nicht wiederholen werde. Zudem verhinderte Shackleton durch ständige Gespräche, dass sich die hungrige, frierende Mannschaft in Fraktionen aufspaltete.[4]

Die eigene Persönlichkeit entscheidet. Führungskunst ist erlernbar. Shackleton als Musterbeispiel für intuitives Management.

Es sind nicht nur Tipps und Kniffe, die gute Führungskräfte auszeichnen, sondern hauptsächlich die Persönlichkeit.[5]

Die erfolgreiche Rettung dieser Expedition aus dem absoluten Grenzbereich des Möglichen war dem Krisenmanagement und der Führungskunst Shackletons zu verdanken. Er verwandelte eine Katastrophe in einen Sieg menschlicher Vernunft und Größe.[6]

Dem britischen Polarforscher ist es gelungen, zwei generelle Anforderungen an eine Führungskraft erfolgreich wahrzunehmen, nämlich Geschäftsprozesse zu managen und Menschen zu führen. Insofern war Shackleton der Idealtypus einer Führungspersönlichkeit.[7] Gemeint ist die Art oder Kunst, wie geführt wird. Gemeint ist aber auch der Geist der Führung. Nimmt man die öffentliche Managerschelte der letzten Jahre als Maßstab, so mangelt es in den Chefetagen der Unternehmen massiv an Führungsfähigkeiten. Aber Führungskunst ist lernbar.[8]

Wenn es darum geht, gute Mitarbeiter zu suchen und Teamgeist zu fördern, Krisen mit knappem Personal und Ressourcen zu meistern, Ordnung im Chaos zu schaffen und durch persönliches Vorbild und Optimismus,

Fairness und Humor, Intelligenz und Einfühlungsvermögen zu führen, dann bietet Shackleton ein Musterbeispiel für risikofreudiges, aber verantwortungsvolles, personenorientiertes Management.[9]

SHACKLETON DIFFERENZIERT.

Dem Wesen einer historischen Figur wirklich nahe zu kommen ist unheimlich schwierig. Schon allein der Anspruch, alle Facetten dieses Menschen zu beleuchten, ist mehr als vermessen. Und wenn wir uns noch so bemühen, in Shackleton nur das Schöne, Wahre und Gute zu entdecken, zeigt eine wirklich genaue Recherche zwangsläufig auch Gegenteiliges auf. Die Person Shackleton wird durch eine differenziertere Betrachtungsweise deutlicher, greifbarer und imponierender zugleich. Dies bedeutet eine Chance. Historische Personen, die wahrhafte Größe erreicht haben und uns von noch so hohen Denkmälern entgegenblicken, werden gerade durch die Betrachtung ihrer anderen Seite interessant und menschlich. Schattierungen entstehen bekanntlich nur dort, wo auch Licht ist. Der schmale und subtile Grat der Differenzierung soll möglichst viele immanente Charakteristiken Shackletons aufzeigen. Wir sollten uns dazu Fragen stellen und Dinge in Frage stellen.

Seine Großtaten beschränken sich auf die Antarktis. Zu Sinn und Grund seiner Expedition stellen sich Fragen.

Auch wenn Shackletons enormes Talent als Führungspersönlichkeit für seine Männer unbestritten ist, blieben seine Großtaten auf die Antarktis beschränkt.[10] Man warf ihm oft vor, in der Realität weniger zustande zu bringen. Viele seiner geschäftlichen Unternehmungen endeten als enttäuschende Misserfolge, hinterließen ihm nichts als Schulden. Das Leben in England konnte ihm nicht das bieten, was er wirklich suchte. Nur in der

Welt der Antarktis fand er wirklich zu sich. Sie war Shackletons zweite Hälfte, ohne die er seine wahre menschliche Größe nie erreicht hätte.[11]

Warum wurde Shackleton erlaubt, ein leichtsinniges Spiel um den Südpol zu spielen? Noch dazu im Interesse von niemandem außer sich selbst. Warum wurde ihm erlaubt, nützliche Männer mitzunehmen, die sinnvollerweise hätten im Krieg eingesetzt und besser beschäftigt werden können? Diese äußerst provokanten und unpassenden Fragen stellte die schottische Tageszeitung *Strathspey Herald*.[12]

Shackleton machte die Expedition nur, um dem toten Scott und der Welt zu zeigen, wer der wahre Held im Eis sei. Das sind die Hintergründe.[13]

Ausgerechnet Shackleton soll als Vorbild für Manager dienen, obwohl er doch seine sämtlichen Ziele verfehlte. Ob sich Shackletons genialer Führungsstil wirklich erlernen lässt und nicht einfach angeboren ist, fragt man sich etwas verunsichert. Ist dann wieder beruhigt, weil Shackleton doch auch ein Mensch mit einigen Schwächen war.[14]

Schlampige Vorbereitungen und dürftige Strategie. Das soziale System der Expedition erleichtert vieles.

Die *Endurance*-Expedition war wohl mehr nationalistisch orientiertes Abenteuer als eine wissenschaftliche Erkundungsfahrt. Sie galt trotz umfangreicher Polarerfahrung als ungenügend vorbereitet. Der Nahrungsmittelbedarf wurde nur ungefähr geschätzt. Zudem hinkte das ganze Unternehmen wegen schlechten Wetters bereits einige Wochen hinter dem Zeitplan her.[15] Shackleton hätte bei der strategischen Ausrichtung unterstützende Köpfe und Personen zum Austausch benötigt, denn man kann strategisches Denken lernen. Aber ganz einfach ist das nicht.[16] In diesem Punkt hätte er vielleicht von Scotts, sicher von Amundsens Fähigkeiten profitieren können. Wenn wir Shackleton betrachten, ist da ein enormer Respekt vor seiner Leistung. Wir kommen jedoch nicht umhin, uns über einen Mangel an Planung, der gelegentlich an Fahrlässigkeit grenzte, zu wundern.

Das soziale System erleichterte im Vergleich zu heute sehr vieles. Eine Expeditionsmannschaft ist eine klar strukturierte Gruppe mit exakt

zugeordneten und getrennten Aufgabengebieten.

Die *Endurance* ist in letzter Konsequenz kein ideales Expeditionsschiff.

Die *Endurance* hatte auf der Fahrt von England nach Argentinien über ein Leck Wasser genommen. Shackleton soll an seine Frau Emily geschrieben haben, er würde sie auf der Stelle gegen die gute alte *Nimrod* eintauschen. Es gab keinen wirklichen Frachtraum für Expeditionsanforderungen und somit verstauten die Männer Ausrüstung auch an Deck. Aus der Distanz betrachtet, war die *Endurance* in letzter Konsequenz kein ideales Expeditionsschiff. Dies hielt schon früher potenzielle Interessenten von einem Kauf ab.[17] Das Schiff fuhr vorher noch nie unter Segel. Schiffsrumpf und Stabilität waren für die Eismeerfahrt an und für sich gut ausgelegt, wenngleich nicht konsequent genug umgesetzt. Die Rumpfform war die eines Holzschoners. Letztendlich konnte sich die *Endurance* dem Druck des Eises nicht so entziehen wie die kompromissloser gebaute *Fram*. Dass im Jahr 2006 amerikanische Antarktisforscher aufgeregt behaupteten, die Position der im Eis zerstörten und anschließend gesunkenen *Endurance* entdeckt zu haben und dass sie das Wrack aufsuchen wollen, liefert den aktuellen Beweis, welch Reliquiencharakter den Versuchen der Südpol-Bezwingung beigemessen wird.[18]

Im Hinblick auf die Wettersituation und die Geschwindigkeit der Durchquerung ist Shackleton zu optimistisch.

Shackleton schlug die Warnungen der Walfänger auf *South Georgia* in den Wind und ging immer davon aus, einen durchschnittlichen antarktischen Sommer zu erleben. Er hat nie in Erwägung gezogen, dass es über Monate hinweg 20 Grad Celsius kälter sein könnte als üblich. Es war der kälteste

antarktische Sommer seit Jahrzehnten. Er musste neidlos anerkennen, dass Thoralf Sørlle, der Leiter der Walfangstation, diese Möglichkeit mitbedacht hat. Dieser prophezeite 1914, dass die *Endurance* das Packeis niemals in einem Stück verlassen würde.[19] Aber was blieb Shackleton anderes übrig als aufzubrechen?

Die geplante Wegstrecke der Antarktisdurchquerung betrug über 1.500 Meilen. Shackleton gedachte, diese Riesenentfernung in etwa hundert Tagen zu überwinden, was also einem Fortkommen von 15 Meilen am Tag entsprochen hätte. Jedoch ohne jede Sicherheitsmarge, ohne eingerechnete Tage, die möglicherweise im Zelt hätten verbracht werden müssen, da das Wetter kein Fortkommen erlauben würde. Die Geschwindigkeit derart hoch anzusetzen, war reine Selbstüberschätzung. Selbst Amundsen, der von allen Forschern damals mit den meisten und besten Hunden am schnellsten war, legte bei seiner Eroberung des Südpols im Schnitt täglich 16 Meilen zurück.

Der Umgang mit Hunden, Skiern und Motorfahrzeugen ist kaum erprobt.

Die Hunde waren keine Huskys*, sondern kanadische Schlittenhunde, eine Mischung aus Wolf und allen nur vorstellbaren großen Hunden – Collie, Neufundländer, Dogge, Retriever, Airedale-Terrier, … Insgesamt waren beim Auslaufen neunundsechzig Hunde an Bord. Neunundsechzig große Hunde, von denen achtundsechzig stets schlecht gelaunt waren. In der Zeit der großen Eismeerfahrten hielt sich hartnäckig ein Gerücht. Die Engländer haben entweder schlechte Hunde – oder sie können nicht mit ihnen umgehen. Ein gutes Gespann zusammenzustellen, erforderte Zeit und Können.

Die Briten haben der Welt laut und unmissverständlich erklärt, dass Skier und Hunde unbrauchbar und dass Fellkleidung unsinnig sei. Wir werden sehen, wir werden sehen, urteilte Amundsen über erste britische Expeditionen.[20]

Die Gesundheit der Hunde bereitete den Männern große Sorge. Einige waren durch den Befall mit Darmwürmern bereits gestorben.[21] *Nach den Schlittenhunderennen brechen Hunde zusammen. Sie sind von einem roten*

Darmwurm befallen, der die Hunde buchstäblich von innen auffrisst. Der Schiffsarzt Dr. Macklin ist am Boden zerstört, da sie nichts tun können, um die Tiere zu kurieren. „Ja, wir können nicht einmal verhindern, dass der Bristolwurm auch die übrigen befällt. Es gibt kein Entwurmungsmittel auf der Endurance.“ Tom Crean, zuständiger Mann für die Hunde, weint und sagt: „Es gibt 5.000 Grammophonnadeln an Bord, aber nicht eine Tube Entwurmungsmittel.“ Und weiter: „Ja verflucht, sind wir eine Hundschlittenexpedition oder ein Musikdampfer?!“ Shackleton weiß, dass Creans Kritik ihm gilt und dass sie berechtigt ist. Und er hat als Erster begriffen, was diese Entdeckung bedeutet: Mit diesem Teufel im Leib hätten die Hunde die tausenden Kilometer über den Kontinent nie und nimmer geschafft.[22]

Skier waren neu für Shackleton und dennoch als Fortbewegungsmittel eingeplant, und das für Leute, die fast alle noch nie auf Brettern gestanden haben. Bislang war klar, was sie tun würden, wenn Pferde und Motorschlitten ihnen den Dienst versagten. An das britische Programm halten und die Schlitten von Männern ziehen lassen. Immerhin war *man-hauling* eine wahrhaft britische Methode und die meisten Zeitgenossen Shackletons im Empire waren überzeugt, dass das Britische das Beste ist.

Schon bei der *Nimrod*-Expedition setzte er auf die Aussage von Frederick Jackson „Pferde haben sich als uneingeschränkter Erfolg bewiesen“. Die qualvoll ums Leben gekommenen oder getöteten Pferde wären wahrscheinlich anderer Ansicht gewesen.[23] Wie Shackleton setzte später auch Scott sibirische Ponys ein. Die Zugtiere verendeten eines nach dem anderen. Keine gute Taktik im eisigen Klima.[24]

Die mit großem Getöse angekündigten *motor-cars* der *Arrol-Johnston Company* legten schon bei der *Nimrod*-Expedition nie die erhofften Distanzen zurück.[25] Es gab einfach keinen passenden Untergrund für Fahrzeuge mit Rädern. Das Starten der Motoren bei tiefen Temperaturen gestaltete sich zudem äußerst schwierig. Noch heute lehnt im Rossmeer bei *Cape Royds* ein Rad dieser Fahrzeuge an der *Nimrod*-Hütte.[26] So, als hätten die Männer es erst vor kurzem dort abgestellt.

Der Rossmeergruppe fiel ihr auf der *Aurora* mitgebrachtes Fahrzeug schon nach kurzer Zeit aus.[27] Das auf der *Endurance* mitgeführte Motorfahrzeug konnte wegen der rauen Eisoberfläche nicht eingesetzt werden.[28]

Bekleidung und Schuhe entsprechen dem Stand der Technik, nicht immer dem Stand der Erfahrung. Das Funkgerät ist unbrauchbar. Beinahe ein Boot zu wenig.

Burberry-Anzüge und -Helme stellten die Standardausrüstung dar. Allerdings waren Wollsachen und *Burberry*-Kleidungsstücke, die einmal nass wurden und sich vollsogen, steifgefroren und damit wertlos. Diese Art der Bekleidung kam für damals zu früh. Oder zu spät. Natürliche Materialien, die die Inuits schon seit Generationen verwendeten, waren ungleich vorteilhafter. Es gelang erst viel später, Fellbekleidung durch moderne Fasern zu ersetzen. Und selbst das nur teilweise. Die eingesetzten Lederschuhe waren nie ansatzweise so gut geeignet wie die traditionellen *Finneskos*. Aus dem Beinfell der Rentiere hergestellt und mit norwegischen Sennegras gefüttert, waren diese qualitativ unerreicht. Sie zählten zu den haltbarsten und wirksamsten Gegenständen der Inuit und können mit allen heute hergestellten Stiefeln mithalten oder sind ihnen sogar überlegen. Solche Fellschuhe[29] benutzten Shackleton und andere Polarforscher schon früher. Bei der Überquerung von *South Georgia* trugen Crean und Worsley sogenannte Shackleton-Schuhe. Der Boss selbst hingegen besaß nur mehr kaum gefütterte Lederskistiefel.[30] Er hatte ja seine guten Stiefel einem Mannschaftsmitglied überlassen.

An Bord der *Endurance* befand sich ein Funkgerät. Jedoch war die Handhabung niemandem geläufig und es gab angeblich keine Batterien dafür. Die Rossmeergruppe brachte mit der *Aurora* eine Funkausrüstung mit. Mehr als Kontaktversuche zwischen dem Schiff und der Hütte am Land wurden nicht unternommen.[31]

Zur Bergung des dritten Rettungsbootes, der *Stancomb Wills*, musste Shackleton überredet werden. Erst drei Monate nach dem Verlassen der *Endurance* befahl er die gefährliche Rettung. Er hatte Angst, dabei Männer zu verlieren. Aber ihm wurde immer klarer, dass sie das Boot unbedingt benötigen würden. Als das Boot im Camp war, hob sich die Stimmung, insbesondere die der Seeleute.[32]

Geben die Photo- und Filmaufnahmen den Anstoß für den Mythos Shackleton?

Shackletons Schattendasein im öffentlichen Interesse änderte sich schlagartig, als die Zeitschriften Geo[33] und National Geographic 1998 eine Geschichte über die *Endurance* veröffentlichten. Nahezu zeitgleich erschien ein Buch[34] der Amerikanerin Caroline Alexander mit den aufgearbeiteten und reparierten Photos des Expeditionsphotographen Hurley. Frank Hurley, den man auch den Krieger mit der Kamera nannte und der zu jeder Zeit an jeden Ort gehen würde, um ein Photo zu erlangen, war nicht nur ein begnadeter Photograph und Kameramann, er scheute zudem weder Gefahren noch Strapazen, um zu seinen Motiven zu gelangen.[35] Sein Film *South* ist eines der interessantesten Zeitdokumente über die Erforschung des Südpolarmeeres. Vielleicht gaben ja diese einzigartigen und beeindruckenden Aufnahmen den Ausschlag. Es existierten weder runde Geburtstage noch Jahrestage oder aktuelle Bezüge, die Shackleton plötzlich ins Licht des öffentlichen Interesses hätten heben können, plötzlich war er wieder da.[36]

Viele der Männer führten Tagebücher, deren Inhalte heute eine unschätzbare Informationsquelle darstellen. Möglicherweise sind sie noch wertvoller als Hurleys Photographien. Sie erzählen von all den Träumen, Gefühlen der Angst und Sorge, den Gerüchen oder Geräuschen, die auf Photos nicht festzuhalten sind. Wobei es mitunter so ist, dass sie sich gegenseitig brauchen, die Bilder und die Tagebücher, denn nur aus dem Zusammenspiel beider entsteht das Flair der Expedition auf besondere Weise neu. Kaum zu glauben, dass die Männer bereit waren, kiloschwere Glasplattennegative trotz Lebensgefahr mit sich zu schleppen. Heute sind die Bilder kostbare Dokumente.[37]

Shackleton denkt nur an Abenteuer und gesteht einigen Männern die Polarmedaille nicht zu.

Hier werde nur an Abenteuer gedacht, meinte John King Davis als Vertreter der *Royal Geographical Society* in London. Die *Endurance* sei voll von Menschen ohne jede Qualifikation, führte er weiter aus. Dies tat er am 10. April 1916 kund, als er nach einer Rettungsexpedition für Shackleton gefragt wurde.

Die Polarmedaille für herausragende Dienste erhielten fast alle Mitglieder der Expedition. Shackleton behielt sich vor, den ungehorsamen Schiffzimmermann Harry McNish, die Matrosen Ernest Holness[38] sowie William Stephenson und John Vincent von der Auszeichnungsliste zu streichen. So stahl zum Beispiel Vincent Wertgegenstände und ließ während der Zeit im Eis nichts unversucht, seine Kameraden gegen Shackleton aufzuhetzen. Doch litt er später arg, fror sich bei der Fahrt der *James Caird* beide Ohren ab und riss seine Oberlippe an einem Becher ab. Shackletons Entscheidung mag auf den ersten Blick hart erscheinen. Die nähere Betrachtung zeigt aber, dass diese Männer bei sehr wesentlichen Situationen nicht erwünschte und auch nicht tolerierbare Verhaltensweisen an den Tag gelegt hatten.

Die Leute müssen unmissverständlich wissen, dass die Führungskraft fair und gerecht ist und keineswegs tolerant gegenüber den Inkompetenten, Falschen oder mutwillig Bösen.[39] Um Werten wirkliche Bedeutung zu verleihen, müssen Unternehmen Mitarbeiter belohnen, die diese wahren, und jene bestrafen, die sie missachten.[40] Mit diesem Hintergrund scheint klar, wie Shackleton ihr Verhalten beurteilte.

Mangelnde Lebens-Arbeits-Balance. Die Ziellosigkeit seiner vierten Polarexpedition.

Die Lebens-Arbeits-Balance war zur damaligen Zeit einfach kein Begriff. Shackleton vernachlässigte, wie so viele andere Forscher, sein Privatleben und war kein guter Ehemann und Vater. Seiner Frau Emily gegenüber beteuerte er bei jeder Expedition, diese werde nun seine letzte sein.[41] Die Zeit nach der *Endurance*-Expedition verbrachte er in London mit seiner jüngeren Geliebten, der Schauspielerin Rosalind Chetwynd.[42] Er entzog sich also nach dem jahrelangen Aufenthalt in der Antarktis erneut seiner Frau.

Es ist nun einmal so, dass ihm etwas fehlte. Zugegeben, es war damals nicht üblich, aber umso wichtiger gerade heute. Das Bewusstsein für das Gleichgewicht im Leben, zwischen Arbeit und einer Reihe anderer Faktoren, wie Partner, Kinder, Freizeit, Erholung, Gesundheit, Fitness und Freundschaften, zu stärken.[43] Shackleton lebte auch nicht lange genug, um seinen eigenen Kindern Ratschläge für die Zukunft mit auf den Weg zu geben. Mit seiner Ansicht, dass jeder seinen eigenen Weg im Leben finden und gehen solle, hätte er sie wohl weder ermutigt noch ihnen davon abgeraten, seine Richtung einzuschlagen. Edward, sein jüngster Sohn, bewahrte das Vermächtnis des Vaters und hegte sein ganzes Leben lang das Interesse an der Forschung.[44] (Erstbesteigung des Mount Mulu in Borneo sowie eine Reise ins Nordpolargebiet.)

Auffallend war die Ziellosigkeit der vierten Polarexpedition Shackletons, zu der er 1921 sensationell noch einmal in den Süden aufbrach. Letztlich wurde es gar keine richtige Expedition. Er wusste doch gar nicht, wohin die Reise führen sollte. Dies war absolut untypisch für sein Leben. Was ging in ihm vor? Shackleton war ausgebrannt und trank zu diesem Zeitpunkt gern.[45] Auf *South Georgia* angekommen, hatte er das Gefühl, zu Hause zu sein, und verstarb am 5. Januar 1922 an einer Herzattacke. Seine letzten Begleiter am Grab waren Walfänger. Diese oft aus der Zivilisation geflüchteten Männer, bei denen sich Shackleton immer heimisch fühlte, wussten wahrscheinlich aus eigenem Erleben nur zu gut: Wohin du auch immer gehst, du kommst nur bei dir selber an.

Sein Ausgebranntsein war möglicherweise eine Spätfolge des jahrelangen aufopfernden Einsatzes für seine Männer. Schon am Ende der *Endurance*-Expedition alterte Shackleton zusehends, wurde manchmal ärgerlich und ihn plagten Selbstzweifel.[46] Offenbar räumte er der Sorge um sich selbst keine so große Priorität ein.

Große Einsatzbereitschaft verlangt auch nach Erholungspausen. Wenn wir etwas daraus lernen können, dann wird das nachdrücklich die Erkenntnis sein, wie wichtig es ist, bei allen Erfordernissen der Situation auf uns selbst zu achten.

Widersprüche und wenig Selbstkritik. Shackleton immer noch revolutionär?

Es sind gerade die Widersprüche, die ihn interessant machen. Ein Mensch mit ganz erstaunlichen Fähigkeiten, aber auch Fehlern und persönlichen Problemen. Shackleton war eben ein menschlicher Expeditionsleiter.[47]

Shackletons eigenes Buch, *Mit der Endurance ins ewige Eis. Meine Antarktisexpedition 1914–1917*, liest sich eher rational, sachlich und ist mit wenig Selbstkritik ausgestattet. Das Bücherschreiben war ihm verhasst. Er diktierte es einem Mitarbeiter, der die Schreibarbeit übernahm. Dieser erzählte später, dass Shackleton es kaum über sich gebracht habe, von dem furchtbaren Marsch quer durch *South Georgia* zu erzählen.[48] Die Endfassung überarbeitete Leonard Hussey für ihn.[49] Shackletons Ausführungen in Bezug auf seine eigene Person sind sehr bescheiden, was typisch für ihn ist und ihm somit nachträglich schmeichelt.

Damals revolutionär! Aber heute? Übrig bleibt die inzwischen bekannte Botschaft, dass Gefolgschaft und Erfolg nicht durch Machtausübung der Führungskraft, sondern durch Wertschätzung der Mitarbeiter als unverzichtbare Partner und durch Authentizität der Führungskraft erreicht wird. Beides vielleicht um 1915 revolutionär, aber heute?[50]

Shackletons Charisma überdauert.

Sollte Shackleton auf Basis dieser differenzierten Darstellung etwas von seinem Glanz eingebüßt haben, so tut das seinem Charisma und seiner Leistung keinen Abbruch.

Shackleton war nicht der erste und einzige und auch nicht der letzte gescheiterte Polarforscher. Die historischen Belege anderer Expeditionen im Kapitel 9 zeugen vom teilweisen tragischen Untergang und mehr oder weniger heldenhaften Sterben von Männern und Schiffen, die der Menschheit abhanden kamen.

* Es gibt nur wenige Wahrheiten. Der Durchschnittsmensch zweifelt sie an. Das Talent versucht sie zu vermehren. Und das Genie wiederholt sie. (Egon Friedell)

9. WARUM POLAREXPEDITIONEN SCHEITERTEN

Natürlich bedarf es eines hohen Maßes an Selbstgefälligkeit, irgendwo in Mitteleuropa zu sitzen, vornehmlich in einem klimatisierten Gebäude, ein Nahrungsangebot im Überfluss zu genießen und im Nachhinein aufgrund bekannter Faktenlage über das Scheitern historischer Unternehmen zu sinnieren. Und dennoch stellt es unseren einzigen Berührungspunkt zur Geschichte und der einmaligen Möglichkeit zum Lernen dar. Einmal von elitären Umsetzungen nachgelebter Expeditionen von Menschen eines Schlages wie Reinhold Messner und anderen abgesehen.

Historischer Abriss. Ironie des Schicksals.

Lange Zeit lagen die Pole außer Reichweite, doch die Expeditionen notierten eifrig ihre Rekordmarken in immer größerer Nähe zum Nord- oder Südpol. Dabei applaudierten ihnen die geographischen Gesellschaften ihrer Heimatländer und eine zunehmend faszinierte und gespannte Öffentlichkeit.[1]

Skandinavische Expeditionen gehörten zu den Vätern der Nordpolarforschung, während die Amerikaner bei der wachsenden Sippe der Amateure bei den Entdeckungsfahrten Zuordnung fanden. England, auf diese Bemühungen aufmerksam geworden, musste wieder einmal den Ruhm Britanniens retten. Andere europäische Nationen, vor allem Deutschland und Österreich, hielten es ebenfalls für richtig, beim Wettlauf zum Nordpol anzutreten.[2] Die Südpolexpeditionen selbst setzten erst später ein. Wenn es tatsächlich stimmt, dass wir Menschen fähig sind, aus der Geschichte zu lernen – wobei uns allein schon die Geschichte der Weltkriege bis zu den Kriegen der heutigen Zeit herauf zeigt, dass sich viele beharrlich und

erfolgreich gegen das Lernen wehren –, dann können uns historische Belege von gescheiterten Expeditionen evidente Erklärungsansätze liefern. Ansätze, warum mutige und wissbegierige Männer ihren Zielen folgend das Leben einsetzten. Viel mehr noch. Wir sind in der Lage, daraus Erkenntnisse für unser tägliches Handeln zu gewinnen. Diese Expeditionen, die untergegangenen, die verschollenen, selbst die glücklich zurückgekehrten geraten ansonsten in Vergessenheit und gehen ein zweites Mal verloren.

Verloren gingen sie in den unendlichen Weiten der weißen Wüste, auf der Suche nach den Endpunkten der Welt. Diese für die Forscher nicht sichtbaren Punkte, um die sich die Erde seit jeher dreht. Auch die Gedanken der um Anerkennung suchenden Männer, ausgestattet mit Forscherdrang und Ehrgeiz, haben darum gekreist. Sie kreisten Tag und Nacht, Monat um Jahr, bis es zur ersehnten Expedition kam. Mitunter zur Katastrophe. Die heroische Zeit der Polarforschung ist voll von Geschichten über das Scheitern ganzer Expeditionen. Sie erzählen vom Untergang von Männern und Schiffen, die nie das Glück hatten, der Obhut Shackletons angehört zu haben. Sie kamen ihren Liebsten durch Verkettung unglücklicher Umstände, Fehlentscheidungen, Unfälle, Auszehrung, Krankheit und auch durch Menschenverachtung abhanden. Manch ein Teilnehmer hatte wohl auch die Absicht, sich aus dem normalen Leben davonzustehlen und sein Glück und seine Bestimmung fernab der Heimat zu finden. Davonzustehlen vielleicht, aber möglicherweise nicht monate- und jahrelang elendiglich dahinzuvegetieren, um anschließend in irgendeinem finalen Wahnsinn sein Leben auszuhauchen.

Am Rande des Wahnsinns trieb es die Männer in den Selbstmord oder sie sahen den einzigen Ausweg in Meuterei, Mord oder gar Kannibalismus. Manche kämpften sich völlig vergebens monatelang über die Breitengrade der Eiswüste beinahe ins Leben zurück. Oft gingen sie dann kurz vor dem rettenden ersten Außenposten der Zivilisation zu Grunde. Im Verlauf der letzten beiden Jahrhunderte verspürten viele Männer ein großes, oft zu großes, Bedürfnis, neues polares Gebiet zu erobern und als Erste unbekannte Punkte zu erreichen. Nicht jeder, der diese und damit auch die Magie dieser Punkte erreichen wollte, ist bei der Suche danach verunglückt. Doch viele Expeditionen ins Eis erkauften sich ihren Ruhm, wenn dieser sich überhaupt einstellte, mit einer enormen Anzahl von Opfern. In den überwiegenden Fällen bescherte dies den Expeditionsteilnehmern lediglich Entbehrungen, Leiden und Tod.[3]

Neben *Captain* Scotts unheilvoller Expedition hatte die Seereise von Sir John Franklin traurige Berühmtheit erlangt. Regelrecht famos war die Idee des schwedischen Ingenieurs Salomon Andrée, den Nordpol im Ballon zu erreichen. Diese Expeditionen und einige weitere gilt es hier darzustellen, ohne dem Anspruch ins Detail gehender Präzision. Vielmehr, um die Stimmung der Zeit und die Leidenswege nachzuzeichnen.

1845–1848 – Sir John Franklins Expedition, die größte, die je eine Nation ausschickt. Und die dennoch verloren geht.

Sir John Franklin war Kommandant der englischen Schiffe *HMS Erebus* und *Terror*. Im Mai 1845 fuhren 130 Männer auf der Themse aus London hinaus und Monate später in den *Lancaster Sound* des kanadisch-arktischen Archipels hinein, um weiter über die *Beaufort* und *Bering Sea* die Nordwestpassage zu finden. Mit einer beeindruckenden Menge an Vorräten auf beiden Schiffen gedachten sie bis zu drei Jahre auszubleiben. Die Mannschaften führten Unmengen an Konserven, darunter eingekochtes Fleisch in annähernd 8.000 bleiverlöteten Dosen mit sich. Ende Juli 1845 sichteten die letzten Weißen die beiden Schiffe. Da ganz England allgemein mit einer langen Aufenthaltsdauer rechnete, begann man sich erstmals im Jahr 1847 Sorgen zu machen. Zwischen 1848 und 1853 fuhren fast vierzig Schiffe bei mehr als dreißig Expeditionen auf Franklin-Suche. Suchexpeditionen ließen sogar Ballons und Raketen in die Luft steigen.[4] Ergebnislos. Keiner der Franklin-Expeditionsmitglieder kehrte aus der arktischen Einöde zurück und berichtete von ihren Erfolgen oder Leiden. Trotz glühender Proteste Lady Franklins strich die Admiralität 1854 die Namen von Sir John Franklin und 129 Männern[5] von ihren Listen und erklärte sie für tot.

Heute weiß man, ihr Scheitern und damit der Tod aller Besatzungsmitglieder trat aus verschiedenen Gründen ein. Primär durch eine Bleivergiftung, ausgelöst durch bleihaltige Lötnähte an den Konservendosen.* Mündliche Überlieferungen und zahlreiche gefundene Gegenstände bei späteren Expeditionen zeichneten den Todesmarsch von

Überlebenden über Inuitland im Sommer 1848 nach. John Franklin und seine Männer mussten in einem Gebiet, das Inuits seit Generationen bewohnten, wo diese ihre Kinder aufzogen und ihre Alten pflegten, aus Hunger und Fehlernährung sterben. Ihr eklatantester und größter Fehler, und gleichzeitig der größte Fehler der britischen Expeditionen des 19. Jahrhunderts an sich, lag offensichtlich in der Unfähigkeit, von den Inuits lebenswichtige Fertigkeiten** zu lernen. Das Ansehen der Briten stand auf dem Spiel. Glaubten sie doch fest an die Macht des wissenschaftlichen Fortschritts. Der Verlust der Franklin-Expedition war vergleichbar mit dem Sinken der *Titanic*.[6]

1869–1870 – Die Schiffe der deutschen Polarexpedition trennen sich.
August Petermann zeichnet sich keineswegs durch Menschlichkeit aus.

„Der Weg zum Nordpol muss von einer deutschen Expedition entdeckt werden.“ Deutschland entsandte 1869 eine Polarexpedition unter dem Kommando von Kapitän Karl Koldewey. Die *Germania* und die *Hansa* gelangten zur Ostküste Grönlands, wo sie sich unfreiwillig voneinander trennten. Schlittentrupps der *Germania* erforschten die Küste. Die *Hansa* hingegen zerdrückten die Eismassen. Ihre Besatzung rettete sich auf eine Eisscholle von 3.700 Meter Durchmesser, der mit der Zeit auf fünfzig Meter schrumpfte.[7] Auf dieser Eisplatte trieb die Mannschaft 1.000 Kilometer Richtung Süden, ehe sie sich in Sicherheit bringen konnte.[8] Der Organisator dieser zweiten deutschen Nordpolarexpedition, August Petermann, der selbst nie ins Eis fuhr, war vom Ergebnis der Expedition enttäuscht und sagte wörtlich zu seinem Kapitän Koldewey: „Ist eine solche Sache nicht auch ein paar Menschenleben wert?“ Sein Verhalten, Nationalismus gepaart mit Menschenverachtung, steht wohl so diametral dem Verständnis Shackletons gegenüber, wie es kaum eine andere Einstellung tun könnte. Diese Unternehmung trug wenig dazu bei, die Deutschen als erstklassige Polarforscher bekannt zu machen. Gleichzeitig führte sie aber zu einer erhöhten Aufmerksamkeit Amerikas für die Arktis.[9]

1871–1873 – *Captain* Charles F. Hall startet den ersten amerikanischen Versuch, den Nordpol zu erreichen, und wird dabei ermordet.

Niemand möchte wohl glauben, was sich über die Geschehnisse an Bord der *Polaris* herausgestellt hat.[10] Im Jahr 1871 erregte ein Todesfall die amerikanische Öffentlichkeit, der sich viele tausend Meilen nördlich zugetragen hatte. Charles Francis Hall war davon besessen, Überlebende der legendären *Franklin*-Expedition zu finden und als Erster den Nordpol zu erreichen.[11] Bei der *Polaris*-Expedition herrschte von Beginn an großer Zwist zwischen den Teilnehmern. Trotzdem gelang es, über den zweiundachtzigsten Breitengrad nach Norden vorzudringen. Der Expeditionsleiter, zu diesem Zeitpunkt das dritte Mal und mit einer gutausgestatteten Expedition in der Arktis, wurde von seinen Widersachern mit Arsen vergiftet. Danach versank die Schiffsbesatzung durch mangelnde Disziplin und zerstörerischen Alkoholkonsum endgültig im Chaos. Sie drifteten in sechs qualvollen Monaten auf schmelzenden Eisschollen fast 2.000 Meilen nach Süden. Erst im Oktober 1873 befanden sich die Mannschaftsmitglieder wieder in Sicherheit, nachdem Schiffe sie retteten und in die Zivilisation zurückbrachten.[12]

1872–1874 – Weyprecht-Payer-Expedition – „Arktis Nordost“ entdeckt das Franz-Josef-Land. Zwei Überwinterungen zehren an Körpern und Nerven.

Nach einer Vorexpedition führten die Österreicher 1872–1874 die Reise mit dem Forschungsschiff *Tegetthoff* durch. Zwei k. und k.* Offiziere teilten sich die Aufgaben. Der Seemann Leutnant Karl Weyprecht war Schiffsführer, der Alpinist Oberleutnant Julius Payer Verantwortlicher für die Landexpeditionen. Im Laufe der Zeit zerstritten sich die beiden, da sie divergierende Ansichten zu den Landausflügen hatten. Ihr Schiff fror im Eismeer fest und driftete zwei Jahre umher, dabei entdeckten sie ein Archipel, das sie zu Ehren des Kaisers *Franz-Joseph-Land* nannten. Ihre

nördlichste Breite erreichte Payer mit 82°5‘N bei einer Schlittenreise über den sogenannten *Austria-Sund*. Ihre Rückreise zum Schiff verkam zur Qual. Beim Schiff angekommen, hatte sich dort die Lage verschlimmert. Die *Tegetthoff* lag wie ein Wrack in einer Werft aus Eis, sie mussten den Rumpf mit Balken abstützen, um nicht zu kentern.[13] Die Aufgabe des Schiffes war unabwendbar. Die Männer hatten keine Nahrungsmittel mehr für eine dritte Überwinterung in steter Dunkelheit. Resignation schlich sich ein. Der Maschinist Otto Krisch starb nach langer Tortur an Tuberkulose. Sie verließen ihr Schiff und zogen mit drei Rettungsbooten über Eis und Wasser nach Süden, um Sibirien zu erreichen. Nach zwei Monaten waren sie lächerliche 50 Kilometer von der *Tegetthoff* entfernt, da sie die Drift stetig gegen ihre Marschrichtung zurückwarf. Trotz allem gelang ihnen die Fahrt nach *Nowaja Semlja*, wo sie schließlich ein russisches Fischerboot aufnahm und sie in die Zivilisation zurückkehrten.[14] Karl Weyprecht initiierte anschließend weitere Fahrten, Polarkongresse und die internationale Zusammenarbeit bei der Polarforschung. Er war Initiator des ersten internationalen Polarjahres 1882/1883.

1875–1876 – Die Nares-Expedition dringt für die Ehre des Landes weit vor. Die unzureichende Ausrüstung zwingt zur frühzeitigen Umkehr.

Sir Georges Nares und seine Männer besaßen die Sympathie aller, von der Queen abwärts. Von Portsmouth aus drangen die Schiffe *Alert* und *Discovery* weit nach Norden vor. Von beiden starteten Schlittentrupps, einer erreichte 83°20’nördlicher Breite. Das war so weit nördlich, wie noch nie zuvor jemand gewesen war. Trotz dieses Erfolges war die ganze Expedition von Beginn an zum Scheitern verurteilt. Die *Royal Navy* hatte sich erneut beharrlich geweigert, aus den fehlgeschlagenen Expeditionen Anfang des 19. Jahrhunderts zu lernen. Die Schiffe der Nares-Expedition verließen wie viele zuvor den Hafen mit unzureichender Ausrüstung. Die mitgeführten Lebensmittelvorräte schützten nicht vor Skorbut. Ihre Expeditionskleidung aus Marinebeständen und ungeeignete Schlitten erschwerten das Vorankommen. Die Männer zogen in Ermangelung von Schlittenhunden alle

Lasten selbst. Im Frühling des Jahres 1876 hatten viele Männer Skorbut. In den Schlittentrupps starben mehrere Männer. Nares kehrte klugerweise früher als geplant zurück. Die Expedition betrachteten weite Teile der britischen Öffentlichkeit als Enttäuschung.[15]

1879–1881 – George Washington De Long verliert zuerst an Glaubwürdigkeit, letztendlich den Grossteil seiner Mannschaft und sein Leben.

Der amerikanische Seefahrer Washington De Long brach mit der *Jeannette* 1879 durch die *Beringstraße* zum Nordpol auf, auf der Suche nach einem zweiten „thermometrischen Zugang“ zum Nordpol, der vermutlich eine schiffbare Rinne darstellte.[16] Er duldete, dass sich die Matrosen über die seekranken Wissenschaftler lustig machten – ja, er beteiligte sich sogar noch selbst an den Feindseligkeiten. Rasch bildeten sich Gruppen und De Long verlor zwangsläufig genauso schnell an Glaubwürdigkeit und Vertrauen. Im September 1879 steckte die *Jeannette* in der Nähe der *Heraldinsel* im Eis des Arktischen Ozeans fest und fror alsbald ein. Nach kurzer Zeit schlug das Schiff noch dazu leck. Während der nachfolgenden Eisdrift entdeckte De Long die nach ihm benannten *De-Long-Inseln*. Die *Jeannette*, letztendlich vom Eis zermalmt, sank im Juni 1881. Bei ihrem Rückweg in die Zivilisation über Eis und in drei Rettungsbooten kam im *Lenadelta* eines davon mit den darin befindlichen Männern abhanden. Es blieb für immer verschollen. Die zweite Bootsgruppe schaffte es, sich zu einem Lager der Jakuten durchzuschlagen und war somit gerettet. De Longs Gruppe musste auf dem Weg zu sibirischen Siedlungen jedoch noch einmal überwintern, was ihr letztendlich zum Verhängnis wurde. Eine Suchexpedition fand 1882 ihr letztes Lager und De Longs Tagebuch. Die Mitglieder seiner Gruppe waren einfach verhungert. Unterschiedlichen Quellen nach kamen bei dieser Expedition zwölf[17] oder zwanzig[18, 19] der dreiunddreißig Männer ums Leben. Überreste der *Jeannette* fanden sich 1884 an Grönlands Ostküste wieder. Die Eisdrift transportierte einige Wrackteile über tausende Kilometer. Dies inspirierte Fridtjof Nansen, den Weg mit einem Schiff

nachzuvollziehen, und führte zur berühmten Drift der *Fram* von 1893–1896.[20]

1881–1884 – Leutnant Creely wartet vergebens auf die Versorgungsschiffe. Später muss er sich gegen Kannibalismusvorwürfe verteidigen.

Verschiedene europäische Nationen und die Vereinigten Staaten nahmen die Gedanken Karl Weyprechts auf und riefen ein internationales Jahr der Polarforschung aus. Die Amerikaner sollten dabei ihre Station am weitesten nördlich errichten.[21] Unter der Leitung von Leutnant Adolphus Washington Greely fuhr die erste Polarexpedition der Vereinigten Staaten in den hohen Norden. Die Mannschaft schaffte es, in der *Lady-Franklin-Bucht* auf *Ellesmere-Land* ihre komfortable Station *Fort Conger* einzurichten. Alles verlief anfangs planmäßig, zu planmäßig vielleicht. Auf ausgedehnten Schlittentouren versuchten sie weit nordwärts vorzudringen. Doch bei 83°24’N war den Männer der Weg zum Nordpol durch unüberbrückbare Eisbarrieren versperrt, sie mussten umkehren. *Fort Conger* planten sie aus dem Süden weiter zu versorgen. Doch die beiden erwarteten Versorgungsschiffe im Sommer 1882 und 1883 kamen nicht durch, zu ungünstig waren die Eisverhältnisse in jenen Jahren.

Unterdessen zerdrückte das Eis ihr Expeditionsschiff, die *Proteus*, sie sank. Die verzweifelten Männer hatten kaum noch etwas zu essen und nur eine Chance. Die geschwächte Mannschaft wagte in ihrer Not das Unmögliche und brach in Richtung Süden auf. Doch eine Überwinterung bei *Kap Sabine* endete für die meisten mit dem Tod.[22] Verstorbene Kameraden dienten den Hungernden als Nahrung. Völlig entkräftet rettet das Schiff *Thetis* die Überlebenden 1884, darunter Leutnant Greely. Die Tragödie überlebten lediglich sieben von fünfundzwanzig Menschen.[23]

1893–1896 – Fridtjof Nansen will den Nordpol driftend an Bord der *Fram* erreichen und höchstens 100 Kilometer zu Fuss gehen.

Von *Vardø* aus lief die *Fram* mit dreizehn Mann aus. In der Nähe der *Neusibirischen Inseln* fror sie Ende 1893 im Eis fest und driftete sehr langsam in nordwestliche Richtung. Die Drift führte sie auf 83° 34'N, den nördlichsten Punkt, den Menschen bis dahin erreichten.[24]

Nansen plante mit Hjalmar Johansen einen Ausbruch aus der Enge des Schiffes, um zum Nordpol und von dort zurück zum *Franz-Josef-Land* oder nach *Spitzbergen* zu gelangen. Der ganze Plan hatte etwas Utopisches, bedeutete er doch, eine Strecke von rund 2.000 Kilometern in kurzer Zeit zu bewältigen.[25] Die zurückgebliebenen Männer schrieben noch Briefe, die sie Nansen und Johansen mitgaben. Die beiden wollten tatsächlich Post zum Pol schleppen, um sie später in Norwegen abzuliefern. Insgesamt waren 1.100 Kilogramm Ausrüstung und Nahrung auf vier Schlitten verteilt. Nansen und Johansen starteten im Februar 1895. Beim ersten kleinen Eishügel brach einer der Schlitten auseinander. Zwei Tage später, bei ihrer zweiten Abfahrt von der *Fram*, hatten sie nicht das Gewicht reduziert, sondern es einfach auf sechs Schlitten aufgeteilt. Nach vier Tagen kehrten sie erneut um, da laut Nansen die Hunde nachts zu sehr froren. Mit nur 660 Kilogramm auf drei Schlitten brachen sie zum dritten und letzten Mal am 14. März 1895 auf.[26] Die Mannschaft an Bord der *Fram* war höchsterfreut über die Abreise. Die Männer hassten Nansen für seine herablassende Art und sein unangemessenes Verhalten. Seine mangelnde Entschlusskraft und die Unfähigkeit, Fehler zu erkennen, irritierte die Männer mehr und mehr. Die Polgruppe kämpfte sich gegen die Eisdrift und schlechtes Eis nordwärts. Als Johansen bei einer Rinnenüberquerung bis zur Hüfte ins Wasser einsank, fragte er nach qualvollen Stunden, ob sie das Lager aufschlagen könnten. Nansen entgegnete barsch: „Herrgott, wir sind doch keine Weiber." Dann schwang er die Peitsche und trieb erneut die Hunde an. Diese schlug er generell gern und häufig. Der nördlichste Zeltplatz der Welt befand sich am 7. April 1895 bei 86° 13' 06".[27] Nachfolgend kämpften sie sich südwestwärts bis *Franz-Josef-Land* durch. In einem Erdloch, von Steinwällen umgeben und mit Walrosshäuten bedeckt, überstanden sie die Polarnacht. An der südwestlichsten Spitze des Archipels trafen die beiden im

Juni 1896 durch einen außergewöhnlichen Zufall auf die *Jackson-Harmsworth*-Expedition aus England.[28] Deren Versorgungsschiff brachte sie nach Norwegen zurück. Unglaublich, die beiden schliefen über fünfzehn Monate in einem gemeinsamen Doppelschlafsack und redeten sich bis zum Silvesterabend 1895 mit „Sie“ an.

Die *Fram* selbst kam 1896 aus dem Eis frei und erreichte Norwegen wenige Tage nach Nansen und Johansen. Von England bis Ungarn feierten die Menschen Nansen für die Drift der *Fram* und den gescheiterten Vorstoß zum Pol. Er musste aber auch Kritik einstecken.

Interessantes Detail: Für die Expedition hatte sich kein Arzt gemeldet, nur ein Medizinstudent, dem Nansen Geld schickte, damit er vorher noch rechtzeitig fertig studierte.

1897 – August Salomon Andrée ist seiner Zeit weit voraus. Seine schicksalhafte Ballonfahrt klärt sich erst 33 Jahre später auf.

Es war am 11. Juli 1897, als der schwedische Ingenieur Salomon August Andrée, begleitet von zwei Landsleuten, von *Spitzbergen* aus in Richtung Nordpol abhob. Dem ging eine komplizierte Logistikkette voraus. Auf *Spitzbergen* errichteten sie eine Ballonhalle und füllten den Ballon mit Gas. Die Fahrt bekam gleich nach dem Start eine besondere Dramatik, da *Örnen** unvermittelt sank und die Gondel bis zur Hälfte ins Meer eintauchte. Dabei verloren die Ballonfahrer ihre wertvollen Steuerseile. Das folgende Umhertreiben, Aufschlagen und Dahinschleifen über das Eis, auch in nördliche Richtung, endete drei Tage später mit einer Notlandung in der weißen Wüste.[29] Andrée, Kurt Fraenkel und Nils Strindberg waren auf 82°93’N einsam und ausgesetzt wie kaum jemand zuvor. Nach einem rund drei Monate überspannenden Marsch auf dem Eis gingen sie am 5. Oktober 1897 auf der *Weißen Insel* an Land. Doch gelang es Andrée und seinen Gefährten nicht, sich in Sicherheit zu bringen. Die Tagebucheintragungen enden um den 7. Oktober 1897, ein Eintrag ist noch mit 17. Oktober datiert.[30]. Hilfsexpeditionen sichteten jahrzehntelang keine Spuren der Expedition. Über die ersten Jahre hinweg fanden Schiffe lediglich fünf

Schwimmbojen mit Nachrichten über die Positionen während des Ballonfluges. Ihre Leichen entdeckte eine wissenschaftliche Expedition erst dreiunddreißig Jahre später durch Zufall auf *Gillis Land* östlich von *Spitzbergen*.[31] Der Fund ließ unverhofft die Welt aufhorchen. Das letzte Lager der Expedition war gefunden. Soweit sich beurteilen lässt, starben die drei Männer kurz nacheinander. Laut älteren Quellen mit großer Wahrscheinlichkeit an durch Fadenwürmer verseuchtem Eisbärenfleisch. Neuere Quellen halten eine Fleischvergiftung durch das Botulismus-Toxin für wahrscheinlicher.[32]

Die Andrée-Expedition scheiterte, da die Technik noch nicht so weit war. Es gab und gibt wohl keine Fortbewegungsart, die in polaren Gebieten weniger zuverlässig ist als die Ballonfahrt. Bei ihrem Rückmarsch kalkulierten die Männer die Eisdrift nicht mit ein. Sie schleppten zuviel Gewicht auf den Schlitten mit, ließen Unwichtiges nicht zurück und luden fortlaufend zusätzlichen Ballast in Form von Proben auf. Die schlechte Ausrüstung erschwerte den drei Männern den Fußmarsch und die Fahrten in ihrem Segeltuchboot. Ihre Ernährung war unzureichend, der Platz für das Winterlager denkbar ungünstig gewählt. Aus all diesen Umständen ergab sich auch die zwangsläufig gebrochene Willenskraft.

1911–1912 – *Captain* Robert Falcon Scott stellt militärischen Gehorsam an erste Stelle. Alles ist planbar und bestens durchdacht – fast alles.

„Ich bin der Meinung, dass nur ein Engländer zum Südpol gelangen sollte.“[33]

Robert Falcon Scott

Scott hielt ja bekanntermaßen nicht viel von Shackleton, benötigte ihn aber bei der *Discovery*-Expedition 1901–1903. Dass Scott Shackleton neben anderen als Idiot deklarierte, machte sein Menschenbild deutlich. Er war über das schlechte Vorankommen frustriert und konnte Shackletons

unverblümte Art nicht vertragen. Schon damals kam es zwischen den beiden Männern zum Bruch.[34]

Scott gestattete auch 1911–1912 auf der *Terra Nova* naturgemäß keine Freiheiten. Die Leute mochten Scott nicht besonders. Nichts als Regeln und Dienstvorschriften. Scott hat die Mannschaft jeden Tag das Deck schrubben lassen, auch wenn das Wasser sofort zu Eis fror.[35] Die Gebräuche der Navy hielt er stets streng ein, Verbrüderung zwischen Offizieren und den Männern vom Unterdeck untersagte er. Mit diesen Männern sprach Scott selbst kaum, außer bei Inspektionen. Bei diesen, oder auch beim Appell an Bord, ließ er die Männer so lange still stehen, bis ihre Füße beinahe erfroren. Selbst seine Offiziere ließ er im Unklaren über Ziele und Aufenthaltsdauer bei der Expedition.[36] *Captain* Scott war immer dann in Hochform, wenn alles planbar war und wie gewollt lief. Ging aber ein gut ausgedachter Plan schief, war er mit seinem Latein am Ende. Bei seiner „erfolgreichen“ Südpolexpedition kam er mit seinen Gefährten am 17. Januar 1912, vierunddreißig Tage nach dem Norweger Roald Amundsen, am Ziel seines Lebens an.[37] Dorthin hatte Scott, Wilson, Bowers, Evans und Oates noch die Hoffnung getrieben. Für den Rückweg dürfte sie die schreckliche Enttäuschung über den verlorenen Wettlauf innerlich gebrochen haben. Der belastende Gedanke, dass sie es möglicherweise nicht zurück zum Schiff schaffen würden, war allgegenwärtig. Die fünf Männer kämpften sich gegen die Zeit und die knappen Vorräte in den Depots zurück. Sie litten bei einem quälenden und aussichtslosen Rückmarsch enorm, um nur elf Meilen vom nächsten rettenden *One Ton*-Depot entfernt zugrunde zu gehen. Scott, Wilson und Bowers harrten machtlos Ende März 1912 neun Tage in einem Schneesturm gefangen aus. Sie warteten bei schwindendem Brennstoff und zur Neige gehender Nahrung in ihren Schlafsäcken auf den Tod.[38] Nachdem schon am 17. Februar 1912 Evans an Skorbut und Erschöpfung gestorben war und am 18. März 1912 Oates freiwillig das Zelt verlassen hatte, um zu sterben.[39]

In der Öffentlichkeit schienen Scotts verhängnisvolle Fehler niemals existent gewesen zu sein. Amundsens Leistung hingegen zählte nicht. Scott führte seine Expedition aus mehreren Gründen in die Sackgasse. Warum kam es zu jener erstklassigen Tragödie, bei der Scott und seine treuen Gefährten ihr Leben verloren?

- Die Polgruppe war mit vier Mann geplant. Unmittelbar bevor sich die letzte Begleitgruppe von Scotts Vierer-Polgruppe trennte, entschied Scott, zu fünft weiterzuziehen. Sein wohl schwerwiegendster Fehler. Alles, die Depots, das Zelt, der gemeinsame Schlafsack, die Brennstoffvorräte und die Skiausrüstung waren nur für vier Männer ausgelegt. Dies musste unweigerlich zu großen logistischen, schlaf- und ernährungsbedingten Problemlagen führen.
- Scott entschied sich für eine Bekleidung aus Stoff, anstatt sich an den Überlebenstechniken der Inuit zu orientieren und Fellkleidung zu verwenden. Er verwendete Marinezelte, die keine eingenähte Bodenplatte besaßen. Diese ließen sich in Stürmen nur unter größten Schwierigkeiten aufstellen und waren nie wirklich dicht.[40]
- Wahl der Transportmittel: *man-hauling* – das britische Programm. Immerhin war es eine wahrhaft britische Methode, nach dem frühen Verenden der Ponys die Schlitten selbst zu ziehen. Nachdem sich ja auch die Motorschlitten mit Ketten, ähnlich einem Raupenfahrzeug, als nicht praktikabel erwiesen hatten. Sie versagten nach insgesamt 50 Meilen endgültig.[41]
- Die erschöpften Männer schleppten bis zuletzt 16 Kilogramm Gesteinsproben mit.[42] Teilweise ließen sie deswegen Nahrungsmittel und Brennstoff zurück, da das Gewicht zu hoch gewesen wäre.
- Scotts Führungsstil: Er hatte das Wissen und die Erkenntnis für sich gepachtet. Als ihm seine Männer beim Hinweg vorschlugen, das *One Ton*-Depot aus Sicherheitsgründen weiter in den Süden zu verlegen, schmetterte er das sofort ab. Letztendlich war dadurch jede Chance vertan, dieses rettende Depot zu erreichen.
- Scott und seine Begleiter litten ständig unter Brennstoffmangel. Die Männer fanden in ihren Vorratslagern im Eis immer wieder Kanister, die nur zu einem Drittel mit Petroleum gefüllt waren. Das Paraffinöl verdunstete in der trockenen Luft oder lief durch undichte Schraubverschlüsse an den Behältern aus. Deren Dichtungen schrumpften in der extremen Kälte enorm. Ein Phänomen, dass Scott bereits bei seiner ersten Expedition beobachtet hatte, dem er aber nicht weiter Beachtung schenkte.[43]
- Ende Februar und Anfang März 1912 fiel das Thermometer um minus 20 Grad Celsius tiefer als sonst in diesen Monaten üblich. Die Männer benötigten in diesem frühen Wintereinbruch viel mehr Brennstoff als

geplant, um sich aufzuwärmen und ihre Kleidung aufzutauen. Durch die Minustemperaturen jenseits von 45 Grad Celsius trugen sie entsetzliche Erfrierungen davon. Die Schneeoberfläche glich bei diesen Witterungsbedingungen rauem Wüstensand und erschwerte das Schlittenziehen zusätzlich.[44]

- Widersprüchliche Befehle Scotts vereitelten es den Unterstützungsteams am Rückmarsch zu ihm und seinen verbliebenen Begleitern vorzudringen und sie zu retten. Eigentlich sollten ihnen Schlittenhundegespanne entgegekommen, jedoch diese dabei die Huskys nicht aufs Spiel setzen, falls sie für einen weiteren Vorstoß zum Südpol noch gebraucht würden. Bis auf dreißig Meilen fuhren die Gepanne an den letzen Lagerplatz Scotts heran. Sie warteten, hinterließen Vorräte und fuhren zurück, um keinesfalls die Hunde zu gefährden.[45]
- *Captain* Robert Falcon Scott wurde selbst ein Opfer der tradierten Strukturen der britischen Kriegsmarine, die ihren Angehörigen den bedingungslosen Befehlsgehorsam einbläute.[46] Aus Erfahrungen und Fehlern zu lernen, vermittelte ihm die Kadettenanstalt von Darthmouth nicht, nur das falsche Selbstverständnis, dass ein Untertan Ihrer britischen Majestät überall in der Welt zurechtkommt. Scotts Persönlichkeit und seine starre Ausbildung ergab eine tödliche Mischung für sein Unternehmen.[47] Scott und seine Männer verloren dadurch das Rennen zum Südpol und ihr Leben.[48]

Die englische Nation, bewegt durch Scotts Tagebücher, konnte einen Helden ehren und sich in dessen Aufzeichnungen ergehen. Die heroische Schilderung der unendlichen Schinderei der fünf Männer deckte alle peinlichen Fragen gnädig zu. Dies verhinderte eine Diskussion über die unzureichende Führungsqualität und die Männer, die mangels Training ihre norwegischen Skier nicht richtig benutzen konnten.

Scotts Fähigkeiten hinterfragen heute viele. Im kritischsten Werk über ihn sucht der britische Polarforscher sogar den Tod im Zelt, um aus der Niederlage noch eine Art Sieg zu machen.[49] Scott verfügte bei seiner Expedition weder über Optimismus noch über Geduld, obwohl er zweifellos sehr mutig war.[50] Nach der Ansicht Reinhold Messners hat sich Scott von Shackletons Leistung in den Tod treiben lassen. Er musste ihn um jeden

Preis schlagen. Durch diese Männerrivalität zwischen den beiden ist er bis in den Tod gegangen.[51]

Angebracht erscheint eine Unterscheidung von Scott und Shackleton. Scotts Ziel war es, unbedingt zum Südpol zu kommen, während Shackleton stets lebend hin- und zurückkommen wollte. Shackleton hat es im Frühjahr 1909, 97 Meilen vom Pol entfernt, schlichtweg vorgezogen zu überleben, anstatt berühmt zu werden.

1911–1914 – Douglas Mawsons-Expedition endet in einer Katastrophe. Er geht allein, mit sich ablösenden Fusssohlen ins Leben zurück.

Mawson nahm 1907–1909 an Shackletons zweiter Antarktis-Expedition an Bord der *Nimrod* teil. Er erreichte den magnetischen Südpol und bestieg als einer der ersten Menschen den *Mount Erebus*. Douglas Mawson führte 1911 die erste australische Antarktis-Expedition und entdeckte die nach seinen Begleitern benannten *Ninnis*- und *Mertzgletscher*. Zu dritt waren sie unter großem Zeitdruck auf dem Rückweg zur rettenden Hütte und dem wartenden Schiff. Aber schon bald verlor die Gruppe Leutnant Ninnis. Er stürzte mitsamt seinem Hundegespann, dem stärksten und besten der Expedition, und fast allen Expeditionsvorräten inklusive ihres Zeltes in eine Gletscherspalte und verschwand[52]. Daraufhin wurde Dr. Xaver Mertz immer stiller und schwächer. Er konnte nicht einmal mehr von selbst in seinen Schlafsack kriechen und nahm verhungernd, beziehungsweise an einer Lebensmittelvergiftung leidend, seine Umgebung nicht mehr wahr, bis er starb.

Nachdem Mawson auf tragische Weise seine beiden Gefährten verloren hatte, war er auf sich allein gestellt. Er war allein, allein in einem Land, in dem Einsamkeit so schwer wog wie ein gigantisches Leichentuch. Allein, ohne seine Kameraden, mit sehr wenig Nahrung und fast ohne Hoffnung im Herzen, stellte er sich der großen Aufgabe des Rückweges.[53] Es wäre so einfach gewesen, aufzugeben und nicht weiterzukämpfen.

Legendär ist sein einsamer Marsch über 25 Tage zurück zur Basis. Mawson überlebte einen verhängnisvollen Sturz in eine Gletscherspalte nur

knapp. Es gelang ihm, am Schlittenseil aus dem Gletscher herauszuklettern. Er litt so sehr an Skorbut, dass sich seine Fußsohlen ständig ablösten und er sie mit Kleiderfetzen an seinen Füßen festbinden musste, um weiterwanken zu können. Das Unmögliche schaffend und die Ausgangsbasis schließlich erreichend, hatte dort das auf ihn wartende Expeditionsschiff, die *Aurora*, bereits abgelegt. Er war gezwungen, bis ins Frühjahr 1914 erneut in der Antarktis zu überwintern. Die *Aurora* kaufte dann Shackleton dem denkbar knapp mit dem Leben davongekommenen Mawson ab.

1913–1914 – Die Ausrüstung der *Karluk*-Expedition ist mangelhaft, das Schiff ungeeignet, die Mannschaft unerfahren. Zudem verlässt sie ihr Expeditionsleiter.

Im Sommer 1913 startete eine kanadische Expedition unter dem Kommando von Vilhjalmur Stefansson, um die Arktis zwischen der nördlichsten Küste Kanadas und dem Nordpol zu erforschen. Robert Barlett war der *Captain* auf der *Karluk*. Das Schiff, ein maroder Walfänger, befand sich bald im Packeis gefangen. Die Mannschaft, vorher in aller Eile zusammengewürfelt, war somit in einen Überlebenskampf verstrickt.[54]

Im September 1913 überließ Expeditionsleiter Stefansson die Besatzung mitsamt *Captain* Barlett sich selbst.[55] Er wollte Karibus jagen und startete eine eigene Landvermessungsexpedition. Mit vier Männern, zwei Schlitten voller Proviant und Munition beabsichtigte er, sollte nichts Unvorhergesehenes passieren, in zehn Tagen wieder beim Schiff zu sein. Doch erst 1916* erschien er wieder in der Zivilisation, als wäre nichts gewesen, und ging als Soldat in den Ersten Weltkrieg.[56] Auf dem Schiff hinterließ er ein Führungsvakuum, welches niemand auffüllen konnte. Die eigensinnigen Mitglieder stellten ihre Bedürfnisse über jene einer gemeinsamen Problemlösung. Andere zu belügen, betrügen und bestehlen war normal. Das Schiff sank im Januar 1914 in einer besonderen Zeremonie. Alle mussten von Bord, außer *Captain* Barlett. Er spielte auf dem Grammophon Platten. Jede gespielte Platte warf er anschließend in das Kombüsenfeuer.[57]

Die Schiffbrüchigen konnten sich auf *Wrangel Island* retten. Im März 1914 brach *Captain* Barlett mit dem Inuit Kataktovik auf, um für die restliche erschöpfte Mannschaft Hilfe zu holen. In siebenunddreißig Tagen legten sie rund 700 Meilen zurück und erreichten somit Sibirien. Von dort aus konnten sie Hilfe organisieren. Mittlerweile brach auf *Wrangel Island* das totale Chaos aus. Der Heizer Breddy bestahl seine Kameraden, einige von ihnen fanden ihn kurz darauf erschossen auf.[58] Andere hingegen starben an banalen Krankheiten. Zudem hatten die Zurückgebliebenen Barletts letzte Anweisung einfach vergessen. Sie hätten sich auf *Rodgers Island* mit dem Rettungsschiff treffen sollen. So rettete erst im September 1914 der Schoner *King and Winge* gerade noch neun Überlebende aus dem Eis. Für jene elf Besatzungsmitglieder, die in der arktischen Einsamkeit starben, hatte das Verhalten des Expeditionsleiters tragische Konsequenzen.

Die Expedition der *Karluk* und die Fahrt der *Endurance* finden fast zeitgleich statt.

Gerade das letzte, der *Endurance*-Expedition zeitlich sehr nahe Beispiel ist einen Vergleich wert. Die Ergebnisse der *Karluk*-Expeditionen und des *Endurance*-Abenteuers hätten nicht unterschiedlicher sein können. Die Art, wie die beiden Führungsverantwortlichen mit ihrer jeweiligen Situation umgingen, war ungefähr gleich weit voneinander entfernt wie die beiden Pole, die sie zu erreichen anstrebten.

Shackletons Expedition kämpfte mit den gleichen Problemen des Eises, der Kälte der Nahrungsmittelknappheit.[59] Ja sogar des Schiffsverlustes. Nur das Ergebnis des Überlebenskampfes war ein gänzlich anderes.

Sonderposition überlebender Expeditionen.

Erinnerungswürdig erscheint in der Gegenüberstellung zum Handeln anderer Forscher Shackleton vornehmlich als Retter seiner Mannschaft und

Überlebender an sich. Mit übermenschlicher Energieleistung, großartigem Einsatz und unendlicher Ausdauer bewahrte er seine Leute vor dem Untergang. Er legte damit mehr Verantwortungsbewusstsein an den Tag als beispielsweise George Washington De Long, Leutnant Creely oder andere Forscher, die ihre Männer ihrem eigenen Ehrgeiz opferten.

Ähnlich und prägnant gerät beim Wort Überlebender unweigerlich ein Buchtitel in Erinnerung: *Überlebt! – Alle 14 Achttausender* von Reinhold Messner. Natürlich war die bergsteigerische Leistung Messners einzigartig. Mindestens genau so einzigartig und bemerkenswert erscheint im Zusammenhang von ständiger Gefahr und lebensbedrohender Umgebung bei seinen Expeditionen eine Tatsache. Er war in der Lage, diese enorm gefährlichen Auf- und Abstiege bei allen seinen Expeditionen zu überleben.

Die Hauptmotivation liegt nicht im Hinaufkommen oder im Erfolg, sondern im Zurückkommen.[60]

So unterschiedlich und ähnlich zugleich die Szenarien der einzelnen Expeditionen sind, können wir aus der geographischen und zeitlichen Distanz heraus unschwer erkennen, woran sie scheiterten.

Mehr noch. Wir können daraus ableiten, warum gewisse Verhaltens- und Gedankenstrukturen sich negativ auswirkten. Gelingt es uns, diese, keineswegs als isoliert zu betrachtenden, Muster für den Unternehmensalltag mitzudenken, fällt uns dessen Optimierung leichter und ist eher von Erfolg begleitet. Das folgende Kapitel greift diese Thematik unter diesem Gesichtspunkt auf.

* Husky ist ein Oberbegriff für alle Rassen mit doppeltem Fell und spitzen Ohren; er wurde den sibirischen Hunden zugeordnet. In Hungerzeiten konnten diese Hunde tagelang ohne eine Stück Futter laufen. Große Hunde hingegen besaßen im Verhältnis weniger Muskel- und Knochenmasse als kleine, außerdem ermüdeten sie schneller (aus: SALISBURY, Gay und Laney: „Nordwestwärts nach Lome“, S. 106–109).

* Die Nähte und Verschlüsse mancher Weißblechdosen gelten – selbst heute noch – als typische Quelle für Bleivergiftungen. aus: BEATTIE, Owen/GEIGER, John: „Der eisige Schlaf“, S. 84

** Dass die Inuit allein hunderte Namen für Schnee haben, muss zwar ins Reich der Mythen verwiesen werden (Deutsche Sprachwelt, 15.12.2001), jedoch besitzen sie unbestritten viele passende Namen und vor allem lebenswichtige Verhaltensweisen für die extreme Kälte. Kein anderes Volk der Erde besaß derartige Fähigkeiten und Kenntnisse zum Überleben im ewigen Eis. Von wem sonst konnten Polarfahrer wirklich etwas lernen?

* k. und k. als übliche Schreibweise für: kaiserlich und königlich.

* Schwedischer Begriff für Adler.

* Andere Quellen meinen, Stefansson kam erst 1918 aus der Arktis zurück, nachdem ihn alle, selbst die kanadische Regierung, für tot gehalten hatten (aus: NIVEN, Jennifer: „Packeis. Das Drama der kanadischen Polarexpedition von 1913“, S. 431).

10. WARUM NEUAUSRICHTUNGEN SCHEITERN – UND WIE SIE GELINGEN

WARUM HISTORISCHE NEUAUSRICHTUNGEN BEI POLAREXPEDITIONEN SCHEITERTEN.

Bevor wir uns den aktuellen Gründen des Scheiterns zuwenden, ist es sinnvoll, die im vorhergehenden Kapitel geschilderten, mitunter tragischen Konsequenzen des Scheiterns zu analysieren.

Unbestritten ermöglicht uns das ein breites Lernfeld für unseren Alltag.

Dass manchmal schlichtweg Pech mitverantwortlich war, stellen wir voran.

Mangelnde Managementfähigkeiten vereiteln den Expeditionserfolg.

Für damalige Verhältnisse zu hoch gesteckte Ziele verurteilten manche Expeditionen schon im Vorhinein zum Scheitern. Eine zu optimistische Risikoeinschätzung und die Unwissenheit über die Verhältnisse paarten sich mit der Ignoranz gegenüber der Natur und deren unausweichlichen Gewalten. Mangelnde Lernbereitschaft von anderen Expeditionen und den Menschen, die in den Polargebieten lebten, kombinierten viele Polarforscher mit Planungsfehlern und lückenhafter Vorbereitung.

Die unzureichende Ausrüstung und unausgereifte Technik spiegelte sich in den mangelhaften Nahrungsmitteln und der Wahl der falschen

Transportmittel wider. Zuviel Gewicht und nicht verwendbare Ausrüstung belasteten die Männer unnötig.

Die Lagerposition und den Rückweg planten manche Expeditionsleiter unter Nichtbeachtung der Verhältnisse, insbesondere vernachlässigten sie die Eisdrift oder blendeten diese völlig aus.

Die unrealistische Beurteilung der menschlichen Ressourcen und Kommunikationsprobleme erschwerten das Risikomanagement. Die fehlende Fähigkeit zur Neuausrichtung der Expeditionen verursachte letztendlich deren Scheitern.

Mangelnde Führungsqualitäten sind für das Scheitern der Expeditionen verantwortlich.

Oftmals war die Selbstüberschätzung der Expeditionsleiter, kombiniert mit einem eindimensionalen Menschenbild, ein idealer Nährboden für unangebrachtes Führungsverhalten.

Falscher Personaleinsatz gipfelte darin, sehr gute Leute wissentlich unpassend einzusetzen. Die Vorliebe, andere klein zu machen, um an die eigene Größe glauben zu können, ergänzte dies fatal. Die strikte Trennung von Führungsebene und einfachen Mitgliedern hemmte die gemeinsame Zielbildung. Der Einsatz von tradierten und konservativen Methoden ersetzte eine fehlende oder falsche Expeditionsphilosophie.

Diese unterschiedlichen Gründe beschreiben die Problematik des Scheiterns von damals. Sie berühren jedoch, wenn auch in anderer Form, ein jedes Unternehmen von heute.

WARUM NEUAUSRICHTUNGEN SCHEITERN.

Ein Unternehmen neu auszurichten, ist leichter gesagt als getan. In vergangenen Jahren durchgeführte Untersuchungen berichten vom häufigen Scheitern unternehmerischer Umgestaltungen. Die Gründe sind vielfältig. So

setzen zum Beispiel viele Unternehmen die Neuausrichtung gleich mit einer kurzfristigen Bereinigung der Kostenstruktur. Die für den langfristigen Unternehmenserfolg notwendige Veränderung bleibt dagegen aus. Weitere, wesentliche Gründe betrachten wir nachfolgend näher.

Manager interpretieren die Analyseergebnisse unterschiedlich.

Die vorbehaltlose Aufklärung der aktuellen Unternehmenssituation ist der Beginn jeder Neuausrichtung. Analysen haben die Aufgabe, den Blick auf das Geschehene zu schärfen, und dienen als Basis für notwendige Maßnahmen. Die Analyseergebnisse decken dabei häufig Fehler und Versäumnisse des Managements auf. Manchmal ist dieser kritische Umgang und die Lernfähigkeit des verantwortlichen Managements in dieser Situation eher gering. Die Betroffenen sehen einen Grund, die Problemdiagnose zu ihren Gunsten zu beeinflussen, um sich somit wieder ins rechte Licht zu rücken. Erkennen die Verantwortlichen jedoch ihre Versäumnisse, muss sichergestellt sein, dass sie ihr Gesicht gegenüber den Mitarbeitern oder Dritten wahren können. Sind Manager durch die Analyseergebnisse einer Kritik ausgesetzt, ist der zu erwartende Widerstand vorprogrammiert. Es ist also von größter Wichtigkeit, wie ein Unternehmen die Ergebnisse präsentiert und kommuniziert.

Das Management versäumt die konsequente Abarbeitung des Maßnahmenkataloges.

Neuausrichtung lässt sich mit einem Geländelauf auf einer anspruchsvollen Strecke vergleichen. Beim Start sind alle Läufer noch motiviert und siegessicher, nach wenigen Kilometern erkennen die ersten, dass sie chancenlos sind, und holen nicht mehr alles aus sich heraus. Nach halber Distanz geben weitere Läufer auf. Ins Ziel kommen nur jene, die sich im

wahrsten Sinne des Wortes durchgebissen haben. So wie sich erfolgreiche Läufer verhalten, muss das Management bei der Umsetzung der vereinbarten Maßnahmen arbeiten. Nämlich mit hoher Konsequenz. Entgegen der populären Meinung bereitet die Neuausrichtung von Unternehmen alles andere als Spaß.[1] Vielfach ist zu beobachten, dass bei zunehmendem Fortschritt und abnehmendem Druck der Veränderungsantrieb erlahmt und die Neuausrichtung steckenbleibt.

Das Management lebt die Neuausrichtung nicht vor.

Oft genug ist bei inhabergeführten Unternehmen zu erkennen, dass allen Marktsignalen zum Trotz die Manager viel zu lange an ihren persönlichen Vorlieben und eingefahrenen Strategien festhalten. Hinzu kommt eine ausgeprägte Emotionalität und die Furcht, Entscheidungskompetenz und Einfluss abzugeben. Idealerweise lebt das Management die Neuausrichtung vor. Es reicht nicht aus, Visionen ans Schwarze Brett zu hängen. Wenn die Mitarbeiter spüren, dass die Verantwortlichen den neuen Zielen nicht sichtbar folgen, tragen sie diese auch nicht mit. Und da es notwendig ist, dass eine erfolgreiche Veränderung alle Mitarbeiter leben, bleibt der Erfolg der Maßnahmen aus.

Etwa ein Jahr nach Abschluss der Beratungsmandate besuchen wir die Unternehmen noch einmal und sprechen mit der Geschäftsführung und den Mitarbeitern. Häufig hören wir in diesen Gesprächen, dass einzelne Personen oder ganze Abteilungen in alte Verhaltens- und Entscheidungsmuster zurückfielen. Gerade in der Stabilisierungsphase laufen die Mitarbeiter Gefahr, so zu arbeiten und zu denken, wie sie es vor der Neuausrichtung getan haben.

Das Management kommuniziert nicht ausreichend mit den Mitarbeitern.

Viele Neuausrichtungen scheitern, weil sich Entscheidungsträger allzu oft unangenehmen Informationen verschließen. Führungsverantwortliche unterbinden Kommunikationskanäle, um dem kritischen Umgang mit unerfreulichen Themen auszuweichen.
Welche Bereiche eignen sich zum Auslagern? Wie viele Mitarbeiter betrifft ein Kapazitätsabbau? Wie ist die Arbeit zukünftig organisiert? Solche Fragen beantwortet das Management in diesen Fällen oft nicht. Dabei leben Mitarbeiter mit ehrlichen Antworten besser als ohne, auch wenn sie die geplanten Maßnahmen persönlich treffen. Neuausrichtung bedeutet für alle, Veränderungen zu akzeptieren, mitzutragen und umzusetzen.

Manager schaffen es nicht, ihre Mitarbeiter zu entfesseln.

Ein häufig auftretendes Phänomen ist ein zu straffer Führungsanspruch gegenüber den Mitarbeitern. Oft glaubt das Management, durch eine Vielzahl von Anweisungen die Neuausrichtungsprozesse beschleunigen zu können. Der Grund für dieses Führungsverständnis ist die Einschätzung, dass Mitarbeiter sich keine eigenen Gedanken machen oder ein passives Arbeitsverhalten bevorzugen. Mitarbeitern wird damit unterstellt, sie würden keine Verantwortung tragen, kaum Ehrgeiz besitzen und ein hohes Maß an Sicherheit anstreben. Den Menschen im Unternehmen wird demzufolge vermittelt, dass ihre Arbeit unzulänglich ist und von ihnen eingebrachte Vorschläge keinen Wert haben. Die Folge ist Resignation und Lethargie.

Die restriktive Mitarbeiterführung zeigt Abteilungsegoismus als ein weiteres Problem auf. Jeder Unternehmensangehörige möchte seinen Arbeitsbereich in Ordnung halten. Abteilungsübergreifende Teamarbeit erscheint unmöglich, da gedankliche Barrieren entstehen. Diese können Manager nur niederreißen, wenn sie ein Unternehmensklima anstreben, das die Innovationskraft anregt und unternehmerisches Denken und Handeln zulässt. Schließlich bedeutet dies, Entscheidungsspielräume zu schaffen und durch den Einsatz geeigneter Anreizsysteme die Selbstkontrolle zu unterstützen.

Manager sind überzogen optimistisch.

Optimismus ist für die Neuausrichtung unternehmerischer Aktivitäten zwingend notwendig. Viele Manager betrachten die geplanten Veränderungen jedoch übertrieben zuversichtlich und vernichten damit Zeit und Geld. Die Vorteile und Chancen des Vorhabens werden überschätzt, die Nachteile und Risiken dagegen unterschätzt. Oftmals treffen Führungsverantwortliche ihre Entscheidungen nicht aufgrund einer nüchternen Abwägung von realistischen Erfolgen. Zurückzuführen ist zu großer Optimismus häufig auf eine Selbstüberschätzung. Manche Manager sind davon überzeugt, mit vielen positiven Fähigkeiten ausgestattet zu sein. Dies veranlasst sie, den Wettbewerbsdruck gering einzuschätzen. Weil sie davon ausgehen, dass sie selbst alles richtig machen, halten sie die Wahrscheinlichkeit negativer Einflüsse für gering.

Der Erfolg macht das Management blind.

Der ehemalige Vizepräsident für strategische Planung bei U.S. Postal Service, Robert A. F. Reisner, behauptete: „Unser hervorragender Erfolg …, den wir enthusiastisch feierten, machte uns blind gegenüber der Notwendigkeit strategischer Veränderungen. Für eine Weile erlagen wir der Selbstzufriedenheit, ignorierten dabei unsere Konkurrenten und erklärten uns zum Sieger in einem Rennen mit uns selbst.“[2] Eine strategische Neuausrichtung ist nicht mit kontinuierlichen Verbesserungsprozessen zu verwechseln. Prozesse stetig zu verändern bedeutet, kleine, aber dafür regelmäßige Schritte zu tun. Eine Neuausrichtung ist dagegen ein großer Sprung mit einschneidenden Veränderungen.

Durch das Scheitern wird das Management einsam.

Die Kultur des Scheiterns ist in Mitteleuropa noch unterentwickelt. Natürlich besteht bei einer Neuausrichtung die Gefahr, dass einzelne Maßnahmen oder die gesamte Umsetzung scheitern. Den Gescheiterten haftet dann „der Geruch der Prinzipienlosigkeit“[3] an, was ihnen ein gewisses Maß an Mitleid beschert. Dem Gestrauchelten, der es noch einmal versuchen möchte, begegnet man mit Misstrauen. Stehaufmännchen sind suspekt. Doch eine Trendwende ist erkennbar. Die neue Kultur des Scheiterns ist eine, in der wir gelassener mit Niederlagen umgehen. In den Biographien der Zukunft fallen wir öfters auf die Nase. Das macht nichts. Das darf nicht entmutigen. Zu den größten Tugenden der Zukunftsgesellschaft gehört das Wiederaufstehen. Das Gelernthaben. Das Reifen am Versuch.[4] Manager müssen dazu Mut machen.

Aus Fehlern lernen? Ja, aus Fehlern lernen.

Die angeführten Gründe für das Scheitern bedürfen nur einer positiven Umformulierung. Sie erlangen somit Bedeutung für das Gelingen von Neuausrichtungen.

- Manager gelangen zu einer gemeinsamen Interpretation der Analyseergebnisse.
- Das Management arbeitet konsequent mit dem Maßnahmenkatalog.
- Das Management lebt die Neuausrichtung vor.
- Die Kommunikation der Manager mit den Menschen im Unternehmen läuft gut.
- Manager entfesseln ihre Mitarbeiter.
- Manager sind optimistisch, bleiben aber auf dem Boden der Realität.
- Im Erfolg bleibt das Management aufmerksam.
- Die Kultur des Scheiterns wird Tugend für das Management.

Nach den Gründen für das Scheitern oder den Erfolg von Neuausrichtungen zeigen wir im Kapitel 11 auf, was von Shackletons Geheimnis bei seinen bemerkenswerten Expeditionen übrig bleibt. Wir gelangen zu den zeitlos gültigen Faktoren, die den Erfolg im Grenzbereich bestimmen.

11. SHACKLETON – WAS BLEIBT ÜBRIG?

Warte nur. Jeder hat eine Antarktis.*

Was bleibt übrig? Was können wir uns mitnehmen?

Möglich wurde Shackletons souveräne Leistung durch den gekonnten Einsatz und die Kombination von Fachwissen und emotionaler Begabungen. Für Unaufmerksamkeiten und Egoismus war auf seinen Expeditionen niemals Platz.

So wie Sie bislang Ihre fachlichen Kompetenzen erlernt und erweitert haben, so können Sie, aufbauend auf seiner Ideologie, Ihre Fähigkeiten ausgestalten. Es ist ein spannender und gewinnbringender Weg, den Sie mit diesem Buch eingeschlagen haben und auf dem es lohnt, noch ein Stück weiter zu gehen. Sie als Leser, wir als Autoren.

Zu erobern gibt es ja heute nichts mehr, außer uns selbst und die Herzen der Mitmenschen. Wir brauchen diese Mythen wie Shackleton, weil sie zum Träumen anregen und diese Träume wiederum Visionen entstehen lassen, die Menschen anregen.[1] Shackleton regt die Menschen an. Auch noch ein Jahrhundert nach seinen Expeditionen.

Was sind die kritischen Faktoren, die den Erfolg im Grenzbereich bestimmen?

Die sichere Wiederkehr der Shackleton-Expedition ist mehr als nur glücklichen Umständen zuzurechnen. Seine Strategien, vorausgesetzt es gab solche, kategorisierte bereits der englische und amerikanische Sprachraum. Eine Aufstellung möchten wir Ihnen nicht vorenthalten.

- Beachten Sie das wesentliche Ziel, fokussieren Sie Ihre Energie auf kurzfristige Ziele.
- Mit Ihren sichtbaren Verhaltensweisen und symbolhaftem Tun sind Sie Vorbild für alle.
- Leben Sie Optimismus und Selbstvertrauen, immer am Boden der Realität bleibend.
- Achten Sie auf sich selbst. Erhalten Sie sich Ihre Lebenskraft.
- Verstärken Sie regelmäßig die Botschaft: Wir sind eins – im Sieg wie in der Niederlage.
- Minimieren Sie Hierarchieunterschiede, bestehen Sie auf Höflichkeit und Respekt.
- Im Konflikt dosieren Sie Ihren Zorn und vermeiden nutzlose Machtkämpfe.
- Finden Sie etwas zum Feiern und Lachen.
- Seien Sie gewillt Risiko zu übernehmen.
- Geben Sie niemals auf – es gibt immer alternative Schritte.[2]

Als Anhaltspunkte oder Grundregeln, falls Ihnen diese hilfreich sind, können sie Ihnen zur Orientierung dienen. Führungskunst darf aber nicht zu einem engstirnigen und phantasielosen Abarbeiten dieser Faktoren verkommen. Darüber hinaus gibt es auch noch Inhalte zwischen den Zeilen.

Ein Keks für fast 5.000 Pfund.

Vor wenigen Jahren versteigerte das Londoner Auktionshaus *Christie‘s* ein besonderes Andenken von einer Shackleton-Expedition. Ein viereckiger Keks mit eingeritzter Gedenkschrift war 1909 von Shackletons *Nimrod*-Expedition in die Antarktis wieder mit zurückgebracht worden. Ein

Londoner Kunsthändler und Enkel der Schwester eines Expeditionsteilnehmers erwarb den Keks als Familienandenken für seine Privatsammlung. Der Keks sei wirklich sehr gut erhalten, hieß es, zum Verzehr allerdings nicht mehr geeignet.

Shackleton konnte bei seinem ersten großen Vorstoß zum Südpol den magischen Punkt nicht ganz erreichen. Am Ende befanden sich die Forscher erschöpft und völlig ausgehungert auf dem Rückweg. Einer von ihnen, Frank Wild, hielt in seinem Tagebuch fest, wie ihm Shackleton am 31. Januar 1909 heimlich seinen einzigen Keks aufdrängte. *Niemand auf der Welt kann ermessen, welche Großzügigkeit und Sympathie er mir damit erwies*, schrieb Wild. *Ich schwöre bei Gott, dass ich es niemals vergessen werde. Mit keinem Geld der Welt hätte ich mir diesen Keks kaufen können.*[3]

Frank Wild vergaß es Shackleton nie. Er blieb sein treuester Begleiter und engster Vertrauter auf allen weiteren Expeditionen.[4]

Bemerkenswerteste Expedition von allen.

Shackleton ist weder der berühmteste noch der erfolgreichste oder bisweilen am meisten verehrte Erforscher der Antarktis. Andererseits aber ist seine Geschichte die bemerkenswerteste von allen Expeditionen in der aufregenden Geschichte der Antarktis, denn er bewies seine wahre Größe im Angesicht einer bitteren Niederlage. Aus dem Blickwinkel des grandiosen Scheiterns betrachtet, stellen seine Taten die vieler anderer Forscher in den Schatten. Für Führungskräfte erlangt er noch ganz andere Bedeutung, zumal er als Polarforscher aus dieser Epoche Eingang in die Managementliteratur findet.

Die *Londoner Times* formulierte sinngemäß: Insbesondere sein grandioser Misserfolg mit der *Endurance* ließ ihn aufsteigen zu einem der größten Heroen aller Zeiten. Unter all den Polarforschern verstand er den wilden verführerischen Zauber der Antarktis am besten. Shackleton leitete die verrückteste aller Expeditionen und verlangte sich selbst und seinen Männern das Äußerste ab. Er hielt sein Versprechen, alle lebend wieder nach Hause zu bringen.[5]

Die Geschichte des kühnen Abenteuers ist fulminant und zeitlos gültig.

Was ist es, was an Shackleton so fasziniert? Er ist so etwas wie ein Vorbild, das, was die Amerikaner einen *Hero* nennen. Shackletons *Endurance*-Expedition, ein Schiffbruch ohnegleichen und die Rettung dazu, ist das kühnste Abenteuer des 20. Jahrhunderts.[6]

Das Abenteuer ist an sich fulminant genug. Als Roman wäre diese Geschichte ein wenig zu weit hergeholt und zu unwahrscheinlich gewesen. Hätte sich ein Autor dies je ausdenken können? So etwas kann nur das Leben selbst schreiben. Allemal ist die Leistung von Shackleton alle Zeiten überdauernd.

Das Geheimnis der Expedition. Shackleton macht Unmögliches möglich.

Shackleton war gescheitert. Seine Leute aber hatte er alle zurückgebracht. Ein Wunder? Nicht nur. Sein absoluter Glaube an die Vorsehung, sein Selbstvertrauen und das Vertrauen in seine Männer, mehr noch das Vertrauen der Mannschaft zu ihrem Boss, waren das Geheimnis jener Expedition.[7] Die großen Entscheidungen sind immer einzigartig.[8] So auch Shackletons Art der Entscheidungsfindung und Krisenbewältigung. Das Geheimnis der Expedition war unbestritten. Vielfach bewertet, gesagt, erklärt, beschrieben, verfilmt, vorgetragen, das Geheimnis war Shackleton. Genauer, seine Führungskunst, Unternehmensphilosophie und seine Kompetenz zur Neuausrichtung.

Auch wenn Shackleton bei seinen Expeditionen niemals das angestrebte Ziel erreichte, so tat das seiner Popularität und seinem Ansehen in keiner Weise Abbruch. Im Gegenteil. Shackleton genoss den Nimbus, das Unmögliche möglich zu machen. Er brachte eine bis dahin unbekannte menschliche Dimension in die Polarexpeditionen ein und unterschied sich damit wesentlich von seinen Zeitgenossen.

Shackleton setzt sich sofort neue Ziele und wirft im Krisenmanagement sein eigenes Leben in die Waagschale.

Sein Risikomanagement im Spannungsfeld Risiko – Verantwortung zeigt, wie gerade Krisen das Beste aus einer Führungsperson und ihrem Team herausholen können.

Shackleton hat sein eigenes Leben eingesetzt und in die Waagschale geworfen, dies rettete seine Mannschaft. Seine herausragende Eigenschaft war die Sorge für das Wohl seiner Männer. Für diese ist der Boss zeitlebens der Größte gewesen.

Shackleton vereinte schon damals die besten Führungsqualitäten in sich, die Kunst, sich geschickt an die immer schnellere Entwicklung anzupassen. Seine Überlebensstrategien und sein Führungsgeschick sind geradezu legendär.[9]

Shackleton wies den anderen den Weg, doch diese triumphierten an seiner Stelle.

Die Mannschaft aus der weißen Hölle des Weddelmeeres herauszuholen war eine Leistung, die bei der Erforschung der Kontinente und Meere nie übertroffen worden ist.

Shackleton und alle anderen, die in den Grenzbereich der menschlichen Ausdauer vorgedrungen sind, haben ein unschätzbares Vermächtnis hinterlassen.[10]

„Was Nansen für den Norden ist, ist Shackleton für den Süden. Die englische Nation hat durch Shackletons Tat in der Antarktiserforschung einen Sieg errungen, der nie mehr übertroffen werden kann.“

Amundsen, als er 1911 den Breitengrad Shackletons überschritten hatte.[11]
„Mut und Willenskraft können Wunder bewirken“, schrieb derselbe im Nachruf auf Shackleton.

Fast sechzig Jahre nach der Rettung wurde der Erste Offizier der Endurance, Lionel Greenstreet, in einem Interview gefragt: „Wieso konnten Sie überleben, wo doch so viele Menschen bei so vielen Expeditionen zu Grunde

gingen?“ Der damals 82 Jahre alte Seebär antwortete nur mit einem Wort: *Shackleton*.

„Gebt mir Scott als wissenschaftlichen Expeditionsleiter; gebt mir Amundsen für eine schnelle und perfekte Reise; aber wenn sich das Schicksal gegen euch verschworen zu haben scheint und ihr euch in einer hoffnungslosen Situation befindet, dann fallt auf die Knie und betet um Shackleton.“[12]

12. NACHWORT

Der Helikopter, der uns herbrachte, hat wieder abgehoben und verschwindet rasch aus dem Blickfeld. Es wird still, sehr still sogar. Kein Baum, kein Strauch, ja nicht einmal ein Grashalm wächst aus dem tiefgefrorenen Boden. Dafür ist das Panorama umso eindrucksvoller. Im Osten beherrscht der aktive Vulkan *Mount Erebus* die Szene und weiter südlich ergießen sich dessen Gletscher in den zugefrorenen *McMurdo Sound*. Im Westen erstreckt sich das schneebedeckte Transantarktische Gebirge und im Norden ist eine ganze Pinguin-Kolonie mit dem Füttern ihrer Küken beschäftigt.

Ein eigenartiges Gefühl befällt mich, eine gewisse Ehrfurcht angesichts der grandiosen Landschaft einerseits und andererseits der Tatsache, dass wir in der nächsten Zeit hier vor der Hütte des Ernest Shackleton kampieren werden. Obwohl jetzt Hochsommer ist, ist es mit –12°C empfindlich kalt, und sobald Wind aufkommt, wird es fühlbar unangenehmer. Wie mag es da erst im Winter sein, bei deutlich tieferen Temperaturen, starken Stürmen und monatelanger Dunkelheit? Irgendwie will ich es mir gar nicht vorstellen.

Hier auf *Ross Island*, der kleinen Vulkaninsel am Rande des *Ross Iceshelfs*, steht noch immer das „Headquarter“. Die einfache, aber geräumige und zweckmäßige Holzhütte diente als Winterlager und war Ausgangspunkt für die von Shackleton geführte *Nimrod*-Expedition (1907-09), deren vorrangiges Ziel es war, erstmals den geographischen Südpol zu erreichen. Wie ein Symbol der Ausdauer steht die Hütte in dieser menschenfeindlichen, von extremen Stürmen und Kälte heimgesuchten Gegend. Es ist ein magischer Ort. Fast 100 Jahre nach ihrer Errichtung hatte ich die Gelegenheit, diese Hütte und deren Inhalt photographisch zu dokumentieren. Im Inneren und in unmittelbarer Umgebung der Hütte befinden sich noch eine beeindruckende Vielzahl von Gebrauchs- und Ausrüstungsgegenständen, ebenso wie Nahrungsmittel, Bekleidung und andere persönliche Habseligkeiten der Expeditionsteilnehmer. Alles wurde mehr oder weniger gut von den tiefen Temperaturen konserviert. Viele dieser

Artefakte zeugen von minutiöser Planung, aber auch von der Experimentierfreudigkeit Shackletons. Bemerkenswert ist, dass schon damals ein Auto in die Antarktis gebracht wurde, um damit relativ zügig und kräftesparend die endlose Weite am *Ross Iceshelf* zurückzulegen. Es sollte nicht wie geplant funktionieren und Shackleton bediente sich Altbewährtem.

Mit dem Überschreiten der Türschwelle betritt man ein anderes Zeitalter und wird unmittelbar um ein ganzes Jahrhundert zurückversetzt. Es ist dunkel hier drinnen und es riecht nach kaltem Rauch. Auf den ersten Blick scheint noch alles da zu sein – der mächtige Kohleofen, Lebensmittel, Medikamente, die Betten, Bekleidung, Schuhe, Socken, ja selbst die Bilder an der Wand sind noch vorhanden. Nur der Tisch und die Stühle, die fehlen. Betrachtet man die zur Verfügung gestandene Ausrüstung, so erscheint das Vorhaben – ein monatelanger Marsch in extremer Kälte – als praktisch unmöglich und ist für mich auch in Ansätzen nicht nachvollziehbar. Die Entfernung von diesem Ort bis zum Südpol ist gewaltig, und auch heute, mit modernster Ausstattung, wäre eine solche Expedition eine enorme Herausforderung. Und dennoch, es steht außer Zweifel, dass die Eroberung des Südpols für Shackleton machbar gewesen wäre, hätte er verantwortungslos agiert. Dass die Expedition dann aber ein ähnliches Schicksal ereilt hätte wie jene von *Captain* R. F. Scott einige Jahre später, wäre sehr wahrscheinlich gewesen.

Shackleton war nicht wirklich erfolgreich, aber er wurde zum Mythos. Seine Expeditionen sind allesamt gescheitert und endeten mehr oder weniger in einem Überlebenskampf. Vielleicht ist gerade das der Grund, dass er als Mensch und Manager heute Platz in der Literatur findet. Es waren wohl seine charakterlichen Eigenschaften, der charismatische Führungsstil,

gepaart mit Humanität und Weitblick, die ihn auszeichneten und seine Mannschaft zu Höchstleistungen anspornte. Bewusst verzichtete er auf extreme Risiken, nur um ein gestecktes Ziel zu erreichen. Der Mensch, seine Männer waren ihm letztendlich wichtiger als Erfolg, Ruhm und Ehre. Ernest Shackleton teilte mit ihnen buchstäblich den letzten Bissen und auch sie hätten alles für ihren „Boss“ gegeben.

Josef Hoflehner, im Jahre 2007

Die Autoren erlauben sich dem Nachwort einige Sätze zur Person Josef Hoflehner anzufügen:

Der äußerst bescheiden wirkende und eine große Ruhe ausstrahlende Mann war bereits zwei Mal in der Antarktis, kennt Shackletons Enkelin persönlich und ist als Photograph und Herausgeber von *Frozen History* international ein Begriff.

So erhielt er dafür 2003 den Staatspreis für das schönste Buch Österreichs und allein in den letzten drei Jahren acht Internationale Buch- und Photopreise für seine Werke. Unter anderem *Nature Photographer of the Year* (2007). *Frozen History* ist ein eindrucksvolles und noch nie da gewesenes Werk über die Südpolarregion.

Auszüge aus der internationalen Presse:

„… zauberhafte Bilder, … in denen sich die unmenschlichen Strapazen des Lebens in der Kälte ebenso widerspiegeln wie der bedingungslose Wille der Forscher zum Erfolg.“ Freddy Langer, FAZ (Frankfurter Allgemeine, 9. März 2006)

“… this is one of the finest exhibitions of a certain kind of documentary photography that we could possibly be invited to see“. Francis Hodgson (Financial Times, 13. März 2006)

„Etwas von Shackleton überlebte im ewigen Eis. Er machte daraus ein lebendiges Geschichtsbuch …“ vd (Die Welt, 31. Januar 2004)

„Reise ans Ende der Welt. Alles sieht auf den beeindruckenden Bildern … so aus, als sei jemand nur kurz aus dem Haus gegangen, vielleicht um im Schuppen ein Werkzeug zu holen.“ (Der Standard, 24. Januar 2004)

„Frozen History. The Legacy of Scott and Shackleton“ heißt der wunderbare Bildband. alex (Süddeutsche Zeitung, 17. Januar 2004)

13. EPILOG

Manager? Mythos? Mensch?

Wir stellten Shackletons historische Führungskunst in Beziehung zu gegenwärtig zentralen Fragen der Unternehmensführung und trafen auf Parallelismen.

Die Zeitreise ins ewige Eis offenbarte uns eine unglaubliche Geschichte, die an Dramatik kaum zu überbieten ist. Sie führt uns zurück in unser eigenes Szenario im 21. Jahrhundert. Trotz der zeitlichen Distanz, oder vielleicht gerade deswegen, ist Shackleton bedeutend für uns. Manager müssen heute Mut machen, gerade in einem sich verändernden Umfeld, in dem Wandel die einzige Konstante zu sein scheint.

Auf Basis der im Buch aufgezeigten Möglichkeiten wird klar, selbst in Krisensituationen sind Chancen vorhanden. Diese gilt es zu nutzen. Es geht darum, die eigene Fehlerquote gering zu halten. Und. Wenn Fehler passieren, aus diesen zu lernen.

Shackleton konnte der Vielfalt der aufgetretenen Problemstellungen stets mit einer Vielfalt an Lösungen begegnen, wenn auch manchmal denkbar knapp. Seine Gedanken kreisten mutmaßlich um eine Frage: Wie gelingt unsere Rettung noch besser und schneller?

Shackleton gelang die Rettung aus aussichtsloser Situation nicht im Alleingang. Er sorgte aber beizeiten dafür, ein hervorragendes Team um sich zu haben. Diesem ging er voran und stand gleichzeitig hinter jedem einzelnen Mitglied. Die von ihm gelebte Führungskunst, Unternehmensphilosophie und Neuausrichtung waren sein Stärke.

Durch die völlige Isolation der Expedition war an eine Hilfe von Außen nie zu denken. Hier tritt ein wesentlicher Unterschied zu heutigen Unternehmen ans Tageslicht. Diese sind in der Lage, sich jederzeit Unterstützung in erforderlicher Intensität zu holen.

Manager. Mythos. Mensch.

Der Name Ernest Shackleton wird immer über die Welt der Polarforscher hinausleuchten. Er gab und gibt den Menschen eine Ahnung davon, wozu der Mensch fähig ist.

Ernest Shackleton hatte Talent, vielleicht sogar ein Genie.

Alfred Lansing

Das Genie geht glatt durch Mauern und stößt sich wund an der Luft.

Alfred Polgar

Ein Genie begehrt nie, was es nicht gibt.

Sören Kirkegaard

Und genau in diesem Spannungsfeld von Lansing bis Kirkegaard muss sich Shackleton irgendwo bewegt haben …

Wie er sich bewegt hat und was er bewegt hat, können Sie nun für sich selbst umsetzen. Shackletons Vermächtnis lebt weiter. Auch in Ihnen. Ab jetzt begleitet er Sie sicherlich in seiner Vielschichtigkeit.

14. DANKSAGUNG

In ganzen Leben dreht sich alles um Menschen. Menschen machten auch dieses Buch möglich. Unser Dank gilt denjenigen, die sich Zeit nahmen, uns auf diesem Weg zu begleiten:

Roland von Bergh für den Anstoß zum und seine Unterstützung für dieses Buch. Reinhold Messner für den gemeinsamen Gedankenaustausch und seine Ausführungen zu Shackleton, sowie die beiden Photos seiner Antarktisdurchquerung. Josef Hoflehner für die zahlreichen Gespräche über die Antarktis, sein Nachwort und die Bildrechte an seinem Bild *Cape Royds Nimrod Hut*. Justin Hobson von der *Picture Library* der *Royal Geographical Society* in London für seine freundliche und kompetente Beratung bei der Photoauswahl. Prof. Dr. Hans Königslehner und Dipl. Psychologe Christian Fritze-Dessauer für die hilfreichen Diskussionen zu Shackleton. Dr. Henning Pleitner für die Rechte an seiner Predigt zum Thema Shackleton. Unserem Verleger Dr. Peter Rauch und allen seinen Mitarbeitern vom Böhlau Verlag.

Peter P. Baumgartner dankt zudem:

Meiner Frau Elke für ihre Liebe, Geduld und Gelassenheit sowie unserer Hannah.

Gerti und Peter Baumgartner, meinen Eltern, für ihre immerwährende Unterstützung.

Norbert Huber, meinem ehemaligen Deutschprofessor und heutigen Freund, für die Vorkorrektur und Stilberatung.

Tina und Rupert Frechinger für die nächtelangen Gespräche.

Jenen Autoren, die mir über Jahre hinweg auf geniale Weise *Den Schrecken des Eises und der Finsternis* näher gebracht haben. Allen voran Christoph Ransmayr, Sten Nadolny und Ragner Kvam jr.

Rainer Hornbostel dankt zudem:

Jener langweiligen Statistik-Vorlesung, die mir die Freundschaft mit Michael und Silke Braschoß bescherte. Danke Michael, dass Du immer für mich da bist, wenn ich Dich brauche. Ich hoffe, es eines Tages an Dich zurückgeben zu können.

Jürgen und Katrin Blecker sowie Andreas und Ute Schwickert für die schönen gemeinsamen Stunden und guten Gespräche. Ich hoffe, sie bleiben uns erhalten.

Meinen Nachbarn für das harmonische Miteinander und die schönen Abende.

Meinen beiden Schutzengeln Erika und Annette. Mit Euch an meiner Seite kann mir nichts passieren.

Meiner gesamten Familie und insbesondere meiner Frau Sabine sowie meinen Kindern Lena und Lasse. Ich danke Euch für Euer Vertrauen in meine Fähigkeiten und für die warmherzige Liebe, die Ihr mir entgegenbringt.

* Thomas Pynchon.

15. ANMERKUNGEN

1. Prolog

1 KRÖTZ, Franz Xaver nach eine Theaterpremiere in Wien im April 2007
2 FUCHS, Arved: Grenzen sprengen, S. 11
3 COVEY, Stephen R.: Die sieben Wege zur Effektivität, S. 268
4 KOSTYAL, K. M.: Trial By Ice, S. 61
5 FLEMMING, Fergus: Neunzig Grad Nord – Der Traum vom Pol, S. 515
6 CODY KIMMEL, Elizabeth: Ice Story, S. 9–10

3. Die *Endurance*-Expedition

1 LITERATUREN; 12/00, S. 11
2 FRIMONT, Marie-Luise, im Vorwort zu: Cherry-Garrard Apsley: Die schlimmste Reise der Welt, Seite 7
3 MCKERNAN, Victoria: Schiffbruch in der Antarktis, S. 33
4 ALEXANDER, Caroline: Die Endurance, S. 19
5 The Times: Montag, 29. Dezember 1913, Seite 6
6 FUCHS, Arved: Im Schatten des Pols, S. 31
7 Insgesamt wählte der „Boss“ 54 Männer aus, da er ja auch die 28-köpfige Mannschaft seines zweiten Expeditionsschiffes, der *Aurora*, zusammenstellen musste.
8 FUCHS, Arved: Im Schatten des Pols, S. 32, bzw. EBERT, Wolfgang u. a.: Unterm Kreuz des Südens, S. 254
9 ALEXANDER, Caroline: Die Endurance, S. 19 (zitiert nach Shackletons Expeditionsprospekt)
10 Sämtliche Entfernungsangaben differieren aufgrund unterschiedlicher Quellen (englische, amerikanische, deutsche bzw. Übersetzungen) erheblich. Teilweise wurden Kilometer, Landmeilen = „Statute mile“ beziehungsweise „geographische“ Meilen (entspricht 1,609 km) und Seemeilen (entspricht 1,852 km) verwendet. Da die Expedition sich ja zu Wasser, Eis und Land fortbewegte,

war eine genaue Zuordnung nicht möglich. So wurden die Originalangaben übernommen und Durchschnittswerte angegeben, da dieses Buch kein Expeditionsbericht an sich ist. Anmerkung: Die Entfernungsangaben der Expeditionen von Roald Amundsen und Robert Falcon Scott beziehen sich meist auf Seemeilen.

11 LANSING, Alfred: 635 Tage im Eis – Die Shackleton Expedition, S. 21

12 EBERT, Wolfgang u. a.: Unterm Kreuz des Südens, S. 253

13 FUCHS, Arved: Im Schatten des Pols, S. 38

14 EBERT, Wolfgang u. a.: Unterm Kreuz des Südens, S. 252

15 MCKERNAN, Victoria: Schiffbruch in der Antarktis, S. 240

16 RIFFENBURGH, Beau: Nimrod, S. 7

17 BICKEL, Lennard: Shackleton's Forgotten Men, S. 11

18 "… it may have been as much many as 90 copies …" aus: HOFLEHNER, Josef: Frozen History, S. 136

19 KLAUSBRUCKNER, Bruno: Ausgangspunkt Antarktis, S. 91

20 EBERT, Wolfgang u. a.: Unterm Kreuz des Südens, S. 246

21 BONATTI, Walter: Meine größten Abenteuer, S. 329

22 HESS, Asmus in: SPIEGEL ONLINE, 4. 03. 2007

23 EBERT, Wolfgang u. a.: Unterm Kreuz des Südens, S. 251

24 LANSING, Alfred: 635 Tage im Eis – Die Shackleton Expedition, S. 19–20

25 AMUNDSEN, Roald: Die Eroberung des Südpols, S. 50

26 MESSNER, Reinhold: Antaktis Himmel und Hölle zugleich, S. 215

27 ZIMMERMANN, Christa-Maria: Gefangen im Packeis, S. 93

28 KVAM, Ragnar jr: Im Schatten, S. 26

29 BICKEL, Lennard: Shackleton's Forgotten Men, S. 12

30 ALEXANDER, Caroline: Die Endurance, S. 1

31 FUCHS, Arved: Im Schatten des Pols, S. 38–39

32 PERKINS, Dennis: Leading at the Edge, S. 23–24

33 EBERT, Wolfgang u. a.: Unterm Kreuz des Südens, S. 254

34 FUCHS, Arved: Im Schatten des Pols, S. 39

35 BIXBY, William: Eishölle Antarktis – Die Geschichte der Shackleton-Expedition ins Weddell-Meer, S. 11

36 HUNTFORD, Roland: Shackleton, S. 415

37 MCKERNAN, Victoria: Schiffbruch in der Antarktis, S. 120

38 MCKERNAN, Victoria: Schiffbruch in der Antarktis, S. 89–90

39 SHACKLETON, Ernest: Mit der Endurance ins ewige Eis, S. 47

40 NIELSEN, Jerri: Ich werde leben, S. 203 (Auszug aus Shackletons Tagebuch)

41 MORTIMER, Gavin: Shackleton und die Eroberung der Antarktis, S. 99

42 FUCHS, Arved: Im Schatten des Pols, S. 46

43 SCOTT RESEARCH POLAR INSTITUTE: Reference number: 1537/3/8; BJ

44 LANSING, Alfred: 635 Tage im Eis – Die Shackleton Expedition, S. 86

45 MCKERNAN, Victoria: Schiffbruch in der Antarktis, S. 156–157

46 WORSLEY, Frank: Der Untergang der Endurance, S. 41–42

47 WORSLEY, Frank: Der Untergang der Endurance, S. 42–43

48 REINHOLD, Messner im Vorwort zu: SHACKLETON, Ernest: Mit der Endurance ins ewige Eis, S. 8

49 HURLEY, Frank: Die Schicksalsfahrt der Endurance, S. 9–10

50 HUNTFORD, Roland: Shackleton, S. 461

51 HURLEY, Frank: Die Schicksalsfahrt der Endurance, S. 117 – „Manchmal frage ich mich, ob es jemals drei Rollen Film gab, die vor ihrer Entwicklung mehr mitgemacht haben."

52 ALEXANDER, Caroline: Die Endurance, S. 113 (zitiert nach Hurleys Tagebuch)

53 MORELL/CAPPARELL: Shackletons Führungskunst, S. 19

54 PERKINS, Dennis: Leading at the Edge, S. 17

55 MCKERNAN, Victoria: Schiffbruch in der Antarktis, S. 159

56 ALEXANDER, Caroline: Die Endurance, S. 107 (zitiert nach Lees Tagebuch)

57 BIXBY, William: Eishölle Antarktis – Die Geschichte der Shackleton-Expedition ins Weddell-Meer, S. 56

58 PLIMPTON, George: Ernest Shackleton, S. 80

59 WORSLEY, F. A.: Der Untergang der Endurance, S. 81–82

60 ALEXANDER, Caroline: Die Endurance, S. 125

61 MCKERNAN, Victoria: Schiffbruch in der Antarktis, S. 201–203

62 LANSING, Alfred: 635 Tage im Eis – Die Shackleton Expedition, S. 151–152

63 MCKERNAN, Victoria: Schiffbruch in der Antarktis, S. 213–214

64 Film: Verschollen im Packeis – Die Antarktis Abenteuer des Sir Ernest Shackleton

65 MORTIMER, Gavin: Shackleton und die Eroberung der Antarktis, S.107

66 LANSING, Alfred: 635 Tage im Eis – Die Shackleton Expedition, S. 194

67 REINHOLD, Messner im Vorwort zu: SHACKLETON, Ernest: Mit der Endurance ins ewige Eis, S. 9

68 MCKERNAN, Victoria: Schiffbruch in der Antarktis, S. 246–247

69 WORSLEY, Frank, Der Untergang der Endurance, S. 113

70 GEO, 10/1998, S. 118

71 PERKINS, Dennis: Leading at the Edge, S. 108

72 HUNTFORD, Roland: Shackleton, S. 546

73 WORSLEY, Frank: Der Untergang der Endurance, S. 135

74 PERKINS, Dennis: Leading at the Edge, S. 144

75 HUNTFORD, Roland: Shackleton, S. 577

76 GEO, 10/1998, S. 123

77 HUNTFORD, Roland: Shackleton, S. 598
78 SHACKLETON, Ernest: Mit der Endurance ins ewige Eis, S. 187
79 ALEXANDER, Caroline: Die Endurance, S. 182
80 MCKERNAN, Victoria: Schiffbruch in der Antarktis, S. 13
81 PERKINS, Dennis: Leading at the Edge, S. 118
82 ALEXANDER, Caroline: Die Endurance, S. 188
83 ALEXANDER, Caroline: Die Endurance, S. 185 (zitiert nach Hurleys Tagebuch)
84 MCKERNAN, Victoria: Schiffbruch in der Antarktis, S. 315
85 SCOTT RESEARCH POLAR INSTITUTE: Reference number: 1537/2/50/4; D
86 HUNTFORD, Roland: Shackleton, S. 622
87 SCOTT RESEARCH POLAR INSTITUTE: Reference number: 1537/2/32/15; D
88 AMSTRONG, Jennifer: Shipwreck at the bottom of the world, S. 124
89 HOFLEHNER, Josef: Frozen History, S. 278
90 FUCHS, Arved: Im Schatten des Pols, S. 128
91 HESS, Asmus in: SPIEGEL ONLINE, 4. 03. 2007
92 BICKEL, Lennard: Shackleton's Forgotten Men, S. 233
93 EBERT, Wolfgang u. a.: Unterm Kreuz des Südens, S. 282
94 ALEXANDER, Caroline: Die Endurance, S. 200
95 aus: Universum: In der Hölle des Packeises, ZDF/ORF
96 MORTIMER, Gavin: Shackleton und die Eroberung der Antarktis, S.124
97 SCOTT RESEARCH POLAR INSTITUT: Reference number: 1537/1/1; SL
98 MCKERNAN, Victoria: Schiffbruch in der Antarktis, S. 375
99 NIELSEN, Jerri: Ich werde leben, S. 284–285
100 CLINT, Willis: Überleben im Eis, S. 16
101 FUCHS, Arved: Im Schatten des Pols, S. 214

4. Shackletons Führungskunst

1 Aussage von MACKELLAR Campbell in RIFFENBURGH, Beau: Nimrod, S. 189
2 BICKEL, Lennard: Shackleton's Forgotten Men, S. 10
3 KVAM, Ragnar jr: Im Schatten, S. 25–26
4 HUNTFORD, Roland: Shackleton – Die Reisen, S. 234
5 MEHRMANN, E./WIRTZ T.:Effizientes Projektmanagement, S.107
6 HUNTFORD, Roland: Shackleton, S. 386
7 HUNTFORD, Roland: Shackleton, S. 365
8 Quelle: Scott Polar Research Institute

9 HUNTFORD, Roland: Shackleton, S. 365
10 SCOTT RESEARCH POLAR INSTITUT: Reference number: 1537/2/30/5–6;D
11 LANSING, Alfred: 635 Tage im Eis – Die Shackleton Expedition, S. 28
12 LANSING, Alfred: 635 Tage im Eis – Die Shackleton Expedition, S. 28
13 ALEXANDER, Caroline: Die Endurance, S. 66
14 WORSLEY, F. A.: Der Untergang der Endurance, S. 295–296
15 PETERS-KÜHLINGER, G. /JOHN, F.: Soft Skills, S. 124
16 PERKINS, Dennis: Leading at the Edge, S. 110–11
17 MESSNER, Reinhold: Antarktis Himmel und Hölle zugleich, S. 88
18 MESSNER, Reinhold in seinen Ausführungen zu: Mythos Shackleton
19 RIFFENBURGH, Beau: Nimrod, S. 252–253
20 SHACKLETON, Ernest: Mit der Endurance ins ewige Eis, S. 281–282
21 WORSLEY, F. A.: Der Untergang der Endurance, S. 26
22 Quelle: www.know-library.net: zu: Sir Ernest Henry Shackleton
23 nach: KÖNIGSLEHNER, Hans: Seminarunterlagen Psychologie (Ausführungen zu Sprenger)
24 MORRELL/CAPPARELL: Shackletons Führungskunst, S. 29–30
25 MORRELL/CAPPARELL: Shackletons Führungskunst, S. 31–32
26 GOLEMAN, Daniel: Emotionale Führung, S. 131
27 GOLEMAN, Daniel: Emotionale Intelligenz, S. 109–111
28 GOLEMAN, Daniel: Emotionale Führung, S. 138
29 HURLEY, Frank: Die Schicksalsfahrt der Endurance, S. 174
30 WORSLEY, F. A.: Der Untergang der Endurance, S. 325
31 SPRENGER, Reinhard K.: Das Prinzip Selbstverantwortung, S. 158
32 PERKINS, Dennis: Leading at the Edge, S. 37
33 WELCH, Jack: WINNING – Das ist Management, S. 76
34 PERKINS, Dennis: Leading at the Edge. S. 148
35 ZIMMERMANN, Christa-Maria: Gefangen im Packeis, S. 199
36 LANSING, Alfred: 635 Tage im Eis – Die Shackleton Expedition, S. 124
37 HUNTFORD, Roland: Shackleton, S. 477
38 HUNTFORD, Roland: Shackleton, S. 521
39 HUNTFORD, Roland: Shackleton, S. 316
40 MESSNER, Reinhold: Homepage: www.reinholdmesnner.it
41 RIFFENBURGH, Beau: Nimrod, S. 104
42 aus: eigenen Seminarunterlagen, 1998
43 CARNEGIE, Dale: Sorge dich nicht – lebe, S. 227
44 GOLEMAN, Daniel: Emotionale Führung, S. 113
45 GORDON, Thomas: Managerkonferenz, S. 27
46 GOEUDEVERT, Daniel in: FUCHS, Arved: Grenzen sprengen, S. 124

47 GRÜN, Anselm: Menschen führen – Leben wecken, S. 50
48 RIFFENBURGH, Beau: Nimrod, S. 248
49 GRÜN, Anselm: Menschen führen – Leben wecken, S. 83
50 GRÜN, Anselm: Menschen führen – Leben wecken, S. 52–56

5. Shackletons Philosophie umsetzbar auf heute

1 COLLINS, James C./PORRAS, Jerry I.: Visionary Companies – Visionen im Management, S. 84
2 COLLINS, James C./PORRAS, Jerry I.: Visionary Companies – Visionen im Management, S. 102–103
3 COLLINS, James C./PORRAS, Jerry I.: Visionary Companies – Visionen im Management, S. 107
4 PETERS/WATERMAN: Auf der Suche nach Spitzenleistungen, S. 321–334
5 COLLINS, James C./PORRAS, Jerry I.: Visionary Companies – Visionen im Management, S. 74–75
6 COLLINS, James C./PORRAS, Jerry I.: Visionary Companies – Visionen im Management, S. 117–118
7 Ziitat nicht eindeutig geklärt, mehr dazu im Kapitel 12
8 LEHMANN, Wolfgang E.: Mein Chef, S.126–127
9 MESSNER, Reinhold: Antaktis Himmel und Hölle zugleich, S. 66
10 Shackletons Führungskunst von Morrell/Capparel (2001 amerikanische Originalausgabe, 2002 deutsche Erstausgabe)
11 GOLEMAN, Daniel: Emotionale Führung, S. 115
12 GRÜN, Anselm: Menschen führen – Leben wecken, S. 42
13 Harvard Business Review, zitiert nach: Kurier, 3. 9. 2005
14 GRÜN, Anselm: Menschen führen – Leben wecken, S. 115–122
15 LAY, Rupert: Salzburger Nachrichten, 9. 12. 2003
16 FUCHS, Arved: Grenzen sprengen, S. 166
17 PERKINS, Dennis: Leading at the Edge, S. 89
18 Diese Schilderung ist dem Roman Der eiskalte Himmel, von BONNÉ Mirko entnommen, also weder historisch gesichert noch wissenschaftlich bestätigt. Und doch könnte es genau so passiert sein.
19 STROHSCHNEIDER, Stefan: Handeln in Krisensituationen
20 COVEY, Stephen R.: Die sieben Wege zur Effektivität, S. 96
21 GRÜN, Anselm: Menschen führen – Leben wecken, S. 53
22 GRÜN, Anselm: Menschen führen – Leben wecken, S. 122

23 Studie von IRR (Institute for International Research) und dem Institut für Unternehmensführung an der UNI Innsbruck (Quelle: Salzburger Nachrichten, 19. 11. 2003)

24 RIFFENBURGH, Beau: Nimrod, S. 147

25 RIFFENBURGH, Beau: Nimrod, S. 176

26 SCOTT RESEARCH POLAR INSTITUTE: Reference number: 1537/2/30/22; D

27 SCOTT RESEARCH POLAR INSTITUTE: Reference number: 1537/2/30/22; D

28 MORRELL/CAPPARELL: Shackletons Führungskunst, S. 110: Im Buch wird der Betrag mit 10 Mio. Dollar angegeben.

29 FUCHS, Arved: Im Schatten des Pols, S. 34

30 WORSLEY, F. A.: Der Untergang der Endurance, S. 273

31 RIFFENBURGH, Beau: Nimrod, S. 370–371 u. 387

32 COLLINS, James C./PORRAS, Jerry I.: Visionary Companies – Visionen im Management, S. 84

33 PETERS/WATERMAN: Auf der Suche nach Spitzenleistungen, S. 132

34 GRÜN, Anselm: Menschen führen – Leben wecken, S. 67–74

35 Diese Schilderung ist dem Roman *Der eiskalte Himmel*, von BONNÉ Mirko entnommen, also weder historisch gesichert noch wissenschaftlich bestätigt. Und doch könnte es genau so passiert sein.

36 SHACKLETON, Ernest: Mir der Endurance ins ewige Eis, S. 134–135

37 HUNTFORD, Roland: Shackleton, S. 463

38 HUNTFORD, Roland: Shackleton, S. 465–466

39 MORELL/CAPPARELL: Shackletons Führungskunst, S. 134

40 HURLEY, Frank: Die Schicksalsfahrt der Endurance, S. 15–16

41 PERKINS, Dennis: Leading at the Edge, S. 113

42 WELCH, Jack: Winning – Das ist Management, S. 18

43 HURLEY, Frank: Die Schicksalsfahrt der Endurance, S. 184

44 MORTIMER, Gavin: Shackleton und die Eroberung der Antarktis, S. 8

45 SCOTT RESEARCH POLAR INSTITUT: Reference number: N: 88a-b

46 LANSING, Alfred: 635 Tage im Eis – Die Shackleton Expedition, S. 113–114

47 HOFLEHNER, Josef: Frozen History, S. 126

48 HOFLEHNER, Josef: Frozen History, S. 149

49 PERKINS, Dennis: Leading at the Edge. Leadership lessons from the extraordinary saga of Shakleton's Antarctic Expedition, S. 24

50 HOFLEHNER, Josef: Frozen History, S. 212–215

51 MESSNER, Reinhold: Homepage: www.reinholdmesnner.it

52 SHACKLETON, Ernest: Mit der Endurance ins ewige Eis, S. 100

53 SHACKLETON, Ernest: Mit der Endurance ins ewige Eis, S. 109

54 SHACKLETON, Ernest: Mit der Endurance ins ewige Eis, S. 133

55 GRÜN, Anselm: Menschen führen – Leben wecken, S. 109

56 Aus: BONNÉ Mirko: Der eiskalte Himmel, rein fiktiv, und vielleicht doch genau so abgelaufen.
57 WORSLEY, F. A.: Der Untergang der Endurance, S. 42–43
58 Aus: NAUMANN, Frank: Miteinander streiten
59 BRAUN, Roman: Die Macht der Rhetorik, S. 2
60 GRÜN, Anselm: Menschen führen – Leben wecken, S. 78
61 Regisseur Wolfgang PETERSON in seiner Einschätzung über Shackleton, GEO 10/1998, S. 122
62 RIFFENBURGH, Beau: Nimrod, S. 88–89
63 HUNTFORD, Roland: Shackleton, S. 646
64 RIFFENBURGH, Beau: Nimrod, S. 132
65 RIFFENBURGH, Beau: Nimrod, S. 367
66 HUNTFORD, Roland: Shackleton, S. 625
67 MERBECKS, STEGERMANN, FROMMEYER/MCKINSEY& COMPAN: Intelligentes Risikomanagement, Geleitwort
68 CARREL, Alexis in: CARNEGIE, Dale: Sorge dich nicht – lebe, S. 107
69 STROHSCHNEIDER, Stefan: Handeln in Krisensituationen
70 HUNTFORD, Roland: in: Verschollen im Packeis – Die Antarktis Abenteuer des Sir Ernest Shackleton; br/arte, 2000
71 GOLEMAN, Daniel: Emotionale Führung, S. 301
72 PERKINS, Dennis: Leading at the Edge, S. 33
73 STROHSCHNEIDER, Stefan: Handeln in Krisensituationen
74 MERBECKS, STEGERMANN, FROMMEYER/MCKINSEY& COMPAN: Intelligentes Risikomanagement, Geleitwort
75 nach: STROHSCHNEIDER, Stefan: Handeln in Krisensituationen
76 STROHSCHNEIDER, Stefan: Handeln in Krisensituationen
77 PERKINS, Dennis: Leading at the Edge, S. 127
78 HUNTFORD, Roland: Shackleton, S. 622
79 KARL, Reinhard, einer der besten Bergsteiger seiner Zeit
80 Gedächtnisprotokoll zu einem Gespräch mit dem Bergsteiger bei einem Vortrag, am 21. 12. 1996
81 nach einem Satz von: STRAUBE, Eckart
82 WORSLEY, F. A.: Der Untergang der Endurance, S. 167
83 STROHSCHNEIDER, Stefan: Handeln in Krisensituationen
84 HUNTFORD, Roland: Shackleton, S. 630
85 GRÜN, Anselm: Menschen führen – Leben wecken, S. 45–47
86 PERKINS, Dennis: Leading at the Edge, S. 63
87 GRÜN, Anselm: Quellen innerer Kraft
88 COLLINS, James C./PORRAS, Jerry I.: Visionary Companies – Visionen im Management, S. 103
89 RIFFENBURGH, Beau: Nimrod, S. 117
90 SHACKLETON, Ernest: Mit der Endurance ins ewige Eis, S. 187

91 In Absprache mit Dr. Pleitner gekürzt und adaptiert.
92 MESSNER, Reinhold: Antarktis Himmel und Hölle zugleich, Umschlagrückseite
93 HEMPELMAN-ADAMS, David: Arktisches Solo
94 SEDLACEK, Norbert: Icelimit
95 FUCHS, Arved: Von Pol zu Pol
96 FUCHS, Arved: Im Schatten des Pols
97 FUCHS, Arved: Grenzen sprengen
98 FUCHS, Arved: Grenzen sprengen, S. 43
99 MIKE, Horn: Abenteuer Polarkreis

6. Neuausrichtung nach Shackleton

1 Sinngemäß nach: PETERS, T. / WATERMAN R.H.: In Search of Excellence – lessons from America's best-run companies.
2 GOLEMAN, Daniel: Emotionale Führung, S. 55
3 GRÜN, Anselm: Menschen führen – Leben wecken, S. 33–44
4 PETERS-KÜHLINGER, G. /JOHN, F.: Soft Skills, S. 124
5 GRÜN, Anselm: Menschen führen – Leben wecken, S. 22–23
6 MINZBERG, Henry.
7 HAMMER, Michael, CHAMPY James: Business Reengineering. Die Radikalkur für das Unternehmen, S. 12 ff.
8 Dieses Kapitel basiert in erster Linie auf persönlichen Erfahrungen unter Miteinbeziehung folgender, nicht näher zitierter Quellen:

BAMBERGER, Ingolf (Hrsg.): Strategische Unternehmensberatung, Gabler, 3. Auflage, 2002
BUND DEUTSCHER UNTERNEHMENSBERATER: Controlling, Erich Schmidt Verlag, 5. Auflage, 2006
COENENBERG, Adolf G.: Kostenrechnung und Kostenanalyse, verlag moderne industrie, 4. Auflage, 1999
DOPPLER, Klaus/LAUTERBURG, Christoph: Change Management – Den Unternehmenswandel gestalten, Campus, 1994
HOPFENBECK, Waldemar: Allgemeine Betriebswirtschafts- und Managementlehre, verlag moderne industrie, 14. Auflage, 2002
LÜPKEN, Silke: Alternative Finanzierungsinstrumente für mittelständische Unternehmen, Schriftenreihe des IFD, Band 2, 2003
NADLER, David, et al: Organisations-Architektur, Campus, 1994
SCHEIN, Edgar H.: Unternehmenskultur – Ein Handbuch für Führungskräfte, Campus, 1995

SIMON, Hermann/VON DER GATHEN, Andreas: Das große Handbuch der Strategieinstrumente, Campus, 2002
WELCH, Jack: Winning – Das ist Management, Campus, 1. Auflage 2005
WITTHOFF, Hans-Wilhelm: Kosten- und Leistungsrechnung der Industriebetriebe, Schäfer Poeschel, 4. Auflage, 2001

8. Shackletons Image – Shackleton differenziert

1 LANSING, Alfred: 635 Tage im Eis – Die Shackleton Expedition, S. 23–24
2 ENGERT, Sylvia: Amazon-Produktbeschreibung zu Shackletons Führungskunst
3 FUCHS, Arved: Von Pol zu Pol, S. 127
4 Manager Magazin 7/2002
5 SZENESSY, Marcel: Amazon-Kundenrezension zu Shackletons Führungskunst
6 nach WOZNIAK, Astrid: access AG (internet)
7 STUDNITZ, Andreas von, Personalentwickler und Managementberater, wird im Hamburger Abendblatt (7.05.2005)zitiert
8 HÜBNER-WEINHOLD, Mark im Hamburger Abendblatt, 7. 05. 2005
9 nach WOZNIAK, Astrid: access AG (internet)
10 CODY KIMMEL, Elizabeth: Icy Story, S. 121
11 CODY KIMMEL, Elizabeth: Icy Story, S. 121
12 HUNTFORD, Roland: Shackleton, S. 615
13 MESSNER, Reinhold in: LITERATUREN; 12/00, S. 14
14 Süddeutsche Zeitung, 2. 04. 2002
15 STROHSCHNEIDER, Stefan: Handeln in Krisensituationen
16 DÖRNER, Dietrich: Logik des Misslingens, Umschlagrückseite
17 HUNTFORD, Roland: Shackleton, S. 370
18 Frankfurter Allgemeine, 9. 03. 2006
19 HUNTFORD, Roland: Shackleton, S. 599
20 MESSNER, Reinhold: Antarktis Himmel und Hölle zugleich, S. 358
21 ALEXANDER, Caroline: Die Endurance, S. 62
22 Diese Schilderung ist dem Roman Der eiskalte Himmel (S. 235–236) von BONNÉ Mirko entnommen, weder historisch gesichert noch wissenschaftlich bestätigt. Und doch könnte es genau so passiert sein.
23 RIFFENBURGH, Beau: Nimrod, S. 167
24 MESSNER, Reinhold: Antarktis Himmel und Hölle zugleich, S. 51
25 RIFFENBURGH, Beau: Nimrod, S. 169–170

26 HOFLEHNER, Josef: Frozen History, S. 149–153
27 HUNTFORD, Roland: Shackleton, S. 414
28 HUNTFORD, Roland: Shackleton, S. 418
29 HUNTFORD, Roland: Shackleton, S. 89
30 HUNTFORD, Roland: Shackleton, S. 587
31 HOFLEHNER, Josef: Frozen History, S. 212–215
32 ALEXANDER, Caroline: Die Endurance, S. 125–126
33 GEO; Das Shackleton Abenteuer. 635 Tage im Eis, Jahrgang Nr.10 / 1998
34 ALEXANDER, Caroline: Die Endurance
35 ALEXANDER, Caroline: Die Endurance, S. 75–77
36 FUCHS, Arved: Von Pol zu Pol, S. 20
37 STAHL, Christian: Buchbeschreibung zu Hurley / DuMont, amazon
38 Die Universum-Dokumentation spricht von 3 Männern, ohne Holness. Morrell/Capparell führen 4 Männer an. (S. 129)
39 CHIBBER, L. M.: Führung, S.117
40 WELCH, Jack: Winning – Das ist Management, S. 31
41 HUNTFORD, Roland: Shackleton, S. 364
42 HUNTFORD, Roland: Shackleton, S. 676
43 WHITMORE, John: Coaching für die Praxis, S. 11
44 MORRELL/CAPPARELL: Shackletons Führungskunst, S. 294–295
45 FUCHS, Arved: Von Pol zu Pol, S. 213
46 HUNTFORD, Roland: Shackleton, S. 631
47 FUCHS, Arved: Von Pol zu Pol, S. 20–25
48 MCKERNAN, Victoria: Schiffbruch in der Antarktis, S. 374
49 HUNTFORD, Roland: Shackleton, S. 673
50 nach: LOMBARDI, Oliviero: Amazon-Kundenrezension zu Shackletons Führungskunst

9. Warum Polarexpeditionen scheiterten

1 KVAM, Ragnar jr: Im Schatten, S. 92
2 OFFICER, Charles/PAGE Jake: Die Entdeckung der Antarktis, S. 154–155
3 NIVEN, Jennifer: Packeis – Das Drama der kanadischen Polarexpedition von 1913, S. 19–20
4 OFFICER, Charles/PAGE Jake: Die Entdeckung der Antarktis, S. 119
5 BEATTIE, Owen/GEIGER, John: Der eisige Schlaf, S. 19 (lt. FLEMMING, Fergus: Neunzig Grad Nord, S. 29: 136 Männer)
6 OFFICER, Charles/PAGE Jake: Die Entdeckung der Antarktis, S. 120–121

7 STRAUB, Heinz: Die Entdeckung des Franz-Joseph-Landes, S. 58
8 FLEMMING, Fergus: Neunzig Grad Nord – Der Traum vom Pol, S. 14
9 OFFICER, Charles/PAGE Jake: Die Entdeckung der Antarktis, S. 159
10 PARRY, Richard: Die Männer der Polaris, S. 13
11 LOOMIS, Chauncey: Verloren im ewigen Eis, Klappentext vorne
12 PARRY, Richard: Die Männer der Polaris, S. 370–371
13 RANSMAYR, Christoph: Der Schrecken des Eises und der Finsternis, S. 145
14 STRAUB, Heinz: Die Entdeckung des Franz-Joseph-Landes, S. 60–172
15 OFFICER, Charles/PAGE Jake: Die Entdeckung der Antarktis, S. 167–170
16 FLEMMING, Fergus: Neunzig Grad Nord – Der Traum vom Pol, S. 15
17 FLEMMING, Fergus: Neunzig Grad Nord – Der Traum vom Pol, S. 15
18 NIVEN, Jennifer: Packeis – Das Drama der kanadischen Polarexpedition von 1913, S. 20
19 OFFICER, Charles/PAGE Jake: Die Entdeckung der Antarktis, S. 175
20 NANSEN, Fridtjof: Auf Skiern durch Grönland, Umschlaginnenseite
21 OFFICER, Charles/PAGE Jake: Die Entdeckung der Antarktis, S. 176
22 GUTTRIDGE, Leonard F.: Die Geister von Kap Sabine, S. 430–443
23 HUNTFORD, Roland: Shackleton, S. 529
24 KVAM, Ragnar jr: Im Schatten, S. 159
25 KVAM, Ragnar jr: Im Schatten, S. 153
26 KVAM, Ragnar jr: Im Schatten, S. 168–169
27 FLEMMING, Fergus: Neunzig Grad Nord – Der Traum vom Pol, S. 317
28 FLEMMING, Fergus: Neunzig Grad Nord – Der Traum vom Pol, S. 332–333
29 HEMPELMAN-ADAMS, David: Mit dem Wind zum Nordpol, S. 374
30 STRAUB, Heinz: Verschollen in der Arktis, S. 211
31 STRAUB, Heinz: Verschollen in der Arktis, S. 9
32 HEMPELMAN-ADAMS, David: Mit dem Wind zum Nordpol, S. 376–383
33 LANGNER, Rainer K.: Duell im ewigen Eis, S. 9
34 RIFFENBURGH, Beau: Nimrod, S. 123
35 MCKERNAN, Victoria: Schiffbruch in der Antarktis, S. 43
36 PERKINS, Dennis: Leading at the Edge, S. 88–89
37 LANGNER, Rainer K.: Duell im ewigen Eis, S. 198
38 LANGNER, Rainer K.: Duell im ewigen Eis, S. 208
39 LANGNER, Rainer K.: Duell im ewigen Eis, S. 202–207
40 LANGNER, Rainer K.: Duell im ewigen Eis, S. 175
41 POINTING, H. G.: Scott's last Expedition to the Antartic – The Photographs, S. 2
42 EBERT, Wolfgang u. a.: Unterm Kreuz des Südens, S. 242
43 EBERT, Wolfgang u. a.: Unterm Kreuz des Südens, S. 233–234
44 EBERT, Wolfgang u. a.: Unterm Kreuz des Südens, S. 239–241

45 CONEFREY, Mick: Wie man bei Windstärke 10 stilvoll eine Tasse Tee trinkt, S. 222
46 LANGNER, Rainer K.: Duell im ewigen Eis, S. 206
47 PERKINS, Dennis: Leading at the Edge, S. 88
48 HOFLEHNER, Josef: Southern Ocean, S. 108.
49 HESS, Asmus in: SPIEGEL ONLINE, 4. 03. 2007
50 KVAM, Ragnar jr: Im Schatten, S. 27
51 LITERATUREN; 12/00, S. 13–14
52 LASERON, Charles F.: Eisiger Sturm – Mawsons abenteuerliche Antarktisexpedition, S. 225–227
53 LASERON, Charles F.: Eisiger Sturm – Mawsons abenteuerliche Antarktisexpedition, S. 230
54 PERKINS, Dennis: Leading at the Edge, S. XIII
55 FLEMMING, Fergus: Neunzig Grad Nord – Der Traum vom Pol, S. 491
56 OFFICER, Charles/PAGE Jake: Die Entdeckung der Antarktis, S. 239
57 PERKINS, Dennis: Leading at the Edge, S. 116
58 PERKINS, Dennis: Leading at the Edge, S. 99–100
59 PERKINS, Dennis: Leading at the Edge, S. XIII
60 MESSNER, Reinhold in: LITERATUREN; 12/00, S. 15

10. Warum Neuausrichtungen scheitern – und wie sie gelingen

1 SCHEIN, E.H. im Gespräch mit D. L. Coutu: a.a.O
2 REISNER, R.A.: Wenn der Turnaround stecken bleibt. Harvard Business manager, Heft 4, 2002.
3 BACKERT, W.: Kulturen des Scheiterns – Gesellschaftliche Bewertungsprozesse im internationalen Vergleich. In: M. JUNGE, G. LECHNER (Hrsg): Scheitern – Aspekte eines sozialen Phänomens, Wiesbaden, 2004
4 HORX, Matthias: Die Kultur des Wandels – Auf dem Weg zur Zukunfts-Fitness geht es vor allem um unser Menschenbild, Stuttgarter Nachrichten, 2003

11. Shackleton – was bleibt übrig?

1 FUCHS, Arved: Im Schatten des Pol“, S. 214
2 PERKINS, Dennis: Leading at the Edge, S. XVIII
3 RIFFENBRGH, Beau: Nimrod, S. 336
4 EBERT, Wolfgang u. a.: Unterm Kreuz des Südens, S. 251
5 NIELSEN, Jerri: Ich werde leben, S. 392–393

6 REINHOLD, Messner im Vorwort zu: SHACKLETON, Ernest: Mit der Endurance ins ewige Eis, S. 7

7 REINHOLD, Messner im Vorwort zu: SHACKLETON, Ernest: Mit der Endurance ins ewige Eis, S. 14

8 DÖRNER, Dietrich: Logik des Misslingens, S. 19–20

9 NIELSEN, Jerri: Ich werde leben, S. 202

10 PERKINS, Dennis: Leading at the Edge. S. 230

11 RIFFENBRGH, Beau: Nimrod, S. 395

12 Eine Aussage von Sir Raymond Priestley (lt. Arved Fuchs) oder von Apsley-Cherry-Garrard (1922) (lt. Morrell/Capparell, Jennifer Armstrong und GEO) bzw. Sir Edmund Hillary (nach Elizabeth Cody Kimmel)

16. LITERATUR, QUELLEN UND PHOTORECHTE

Literatur zu Shackleton:

ALEXANDER, Caroline: Die Endurance – Shackletons legendäre Expedition in die Antarktis, Berlin Verlag, 1998

ARMSTRONG, Jennifer: Shipwreck at the bottom of the world – the extraordinary story of Shackleton and the Endurance, Crown (random-house), 1998

BICKEL, Lennard: Shackleton's Forgotten Men, Adrenaline Classics, 2001

BIXBY, William: Eishölle Antarktis – Die Geschichte der Shackleton-Expedition ins Weddell-Meer, Aschendorff, 1968

BONNE, Mirko: Der eiskalte Himmel, Schöffling & Co., 1. Auflage, 2006

CODY KIMMEL, Elizabeth: Ice Story. Shackletons Kampf in der Antarktis, Oetinger, 2000

FUCHS, Arved: Im Schatten des Pols – Auf Shackletons Spuren im härtesten Meer der Welt, Delius Klasing, 1. Auflage, 2000

HOFLEHNER, Josef: Frozen History – The Legazy Scott and Shackleton, Hoflehner Verlag, 1. Auflage, 2003

HUNTFORD, Roland: Shackleton, Carroll & Graf Publishing, 2000

HUNTFORD, Roland: Shackleton – Die Reisen, Delius Klasing, 1. Auflage 2003

HURLEY, Frank: Die Schicksalsfahrt der Endurance – Mit Shackleton in die Antarktis, Heyne, Deutsche Erstausgabe, 2000

HURLEY, Frank: Mit der Endurance in die Antarktis. Die legendären Fotos. DuMont, 2001

KOSTYAL, K. M.: Trial By Ice, National Geographic Society, 1999

LANSING, Alfred: 635 Tage im Eis – Die Shackleton Expedition, Goldmann, 1. Auflage 1999

MCKERNAN, Victoria: Schiffbruch in der Antarktis – Shackletons blinder Passagier, 1. Auflage, Dressler, 2007

MORRELL, Margot/CAPPAREL, Stephanie: Shackletons Führungskunst, Eichborn, 2003
MORTIMER, Gavin: Shackleton und die Eroberung der Antarktis, Delius Klasing, 1. Auflage, 2000
PERKINS, Dennis: Leading at the Edge. Leadership lessons from the extraordinary saga of Shakleton's Antarctic Expedition, Mcgraw-Hill, 2000
PLIMPTON, George: Ernest Shackleton, DK Publishing, 2003
RIFFENBURGH, Beau; Nimrod – Ernest Shackleton und die außergewöhnliche Geschichte der Südpolexpedition, Berlin Verlag, Deutsche Erstausgabe, 2006
SHACKLETON, Ernest: Mit der Endurance ins ewige Eis, Ullstein, 2006
WORSLEY, Frank A.: Der Untergang der Endurance, Ullstein, Deutsche Erstausgabe, 2000
ZIMMERMANN, Christa-Marie: Gefangen im Packeis – Die abenteuerliche Fahrt der Endurance, Arena, 3. Auflage, 2005

Filme:

Verschollen im Packeis – Die Antarktis Abenteuer des Sir Ernest Shackleton; br/arte, 2000
In der Hölle des Packeises, Universum, ZDF/ORF, 2001
Shackleton, Spielfilm, GB, 2002

Hörspiel:

Gefangen im Packeis, Der Hörverlag, 2005

Zeitschriften und Magazine:

GEO; Das Shackleton Abenteuer. 635 Tage im Eis, Jahrgang Nr.10/1998
LITERATUREN; Die letzten Abenteurer, Dezember 2000

Sonstige Quellen:

STROHSCHNEIDER, Dr. Stefan; Handeln in Krisensituationen, Institut für Theoretische Psychologie Otto-Friedrich-Universität Bamberg, 2000

Management und Psychologie:

BRAUN, Roman: Die Macht der Rhetorik, Piper, 2004

CARNEGIE, Dale: Sorge dich nicht – Lebe, Fischer, 2003

CHIBBER, M. L.: Führung, Sathya Sai, 2. Auflage, 2004

COLLINS, James C./PORRAS, Jerry I.: Visionary Companies – Visionen im Management, Artemis & Winkler, 1. Auflage 1995

COVEY, Stephen R.: Die sieben Wege zur Effektivität, Heyne, 7. Auflage, 2000

DÖRNER, Dietrich: Die Logik des Misslingens, rororo-science, 1997

GOLEMAN, Daniel: Emotionale Führung, Ullstein, 1. Auflage 2003

GOLEMAN, Daniel: Emotionale Intelligenz, dtv, 3. Auflage, 1997

GORDON, Thomas: Managerkonferenz – Effektives Führungstraining, Heyne, 13. Auflage, 1995

GRÜN, Anselm: Menschen führen – Leben wecken, dtv, 2. Auflage, 2006

GRÜN, Anselm: Quellen innerer Kraft, Herder, 4. Auflage, 2006

HAMMER, Michael, CHAMPY James: Business Reengineering. Die Radikalkur für das Unternehmen, Campus, 7. Auflage, 1996

KÖNIGSLEHNER, Hans: Seminarunterlagen Psychologie, PA-Linz, 1997

LEHMANN, Wolfgang E.: Mein Chef – Strategien und Verhaltensweisen, mvg, 1. Auflage, 1992

MEHRMANN, E./WIRTZ Th.: Effizientes Projektmanagement, Econ, 5. Auflage 2002

MERBECKS, STEGERMANN, FROMMEYER/MCKINSEY& COMPAN: Intelligentes Risikomanagement, Wirtschaftsverlag Carl Ueberreuter, 2004

NAUMANN, Frank: Miteinander streiten – Streit am Arbeitsplatz, rororo, 1995

PETERS, Thomas J./WATERMANN, Robert H.: Auf der Suche nach Spitzenleistungen, mvg, 4. Auflage, 1993

PETERS-KÜHLING, G./FRIEDEL, John; Soft Skills, Haufe, 1. Auflage, 2006

SPRENGER, Reinhard K.: Das Prinzip Selbstverantwortung, Campus, 7. Auflage, 1997

WELCH, Jack: Winning – Das ist Management, Campus, 1. Auflage 2005

WIENDIECK, Gerd: Organisationsgestaltung und -entwicklung, Fernuni Hagen, 1994

WHITMORE, John: Coaching für die Praxis, allesimfluss, 1. Auflage 2006

Polarexpeditionen und Eismeerfahrten:

AMUNDSEN, Roald: Die Eroberung des Südpols, Knaur, 1990

BEATTIE, Owen/GEIGER, John: Der eisige Schlaf, Serie Piper, 1992

BONATTI, Walter: Meine größten Abenteuer, Serie Piper, 2004

CHERRY-GARRARD, Apsley: Die schlimmste Reise der Welt, Semele, 1. Auflage, 2006

CLINT, Willis (Hrsg.): Überleben im Eis, Ullstein, 2000

CONEFREY, Mick: Wie man bei Windstärke 10 stilvoll eine Tasse Tee trinkt, Malik, 2007

EBERT, Wolfgang/GRAFFE, Georg/KLEIN, Günther: Unterm Kreuz des Südens, Serie Piper, 2002

FLEMMING, Fergus: Neunzig Grad Nord – Der Traum vom Pol, Serie Piper, 2004

FUCHS, Arved: Grenzen sprengen, Delius Klasing, 2. Auflage, 2005

FUCHS, Arved: Von Pol zu Pol, Delius Klasing, 1. Auflage, 2003

GURNEY, Alan: Der weiße Kontinent, Diana, 1997

GUTTRIDGE, Leonard F.: Die Geister von Kap Sabine, BTV, Deutsche Erstausgabe, 2002

HEMPELMAN-ADAMS, David: Mit dem Wind zum Nordpol, Frederking & Thaler, 2004

HEMPELMAN-ADAMS, David: Arktisches Solo, Goldmann, Deutsche Erstausgabe, 2003

HOFLEHNER, Josef: Southern Ocean, 2002

HORN, Mike: Abenteuer Polarkreis, Serie Piper, 2007

KLAUSBRUCKNER, Bruno: Ausgangspunkt Antarktis, Jugend & Volk, 1991

KVAM, Ragnar jr: Im Schatten, Berliner Taschenbuch Verlag, 2002

LANGNER, Rainer K.: Duell im ewigen Eis, Fischer, 2001

LASERON, Charles F.: Eisiger Sturm – Mawsons abenteuerliche Antarktisexpedition, Heyne, Deutsche Erstausgabe, 2001

LOOMIS, Chauncey, Verloren im ewigen Eis, Malik, 2001

MESSNER, Reinhold: Antarktis – Himmel und Hölle zugleich, Serie Piper, 4. Auflage, 1995

NANSEN, Fridtjof: Auf Skiern durch Grönland, Volk & Welt, 1. Auflage, 1991

NIELSEN, Jerri: Ich werde leben, Marion von Schröder Verlag, 2001

NIVEN, Jennifer: Packeis – Das Drama der kanadischen Polarexpedition von 1913, Hoffmann und Campe, 1. Auflage 2000

OFFICER, Charles/PAGE Jake: Die Entdeckung der Antarktis, BTV, 2004
PARRY, Richard: Die Männer der Polaris, National Geographic, 2002
POINTING, Herbert George: Scott's last Expedition to the Antartic – The Photographs, Discovery Limited Edition (London), 1996
RANSMAYR, Christoph: Der Schrecken des Eises und der Finsternis, Fischer, 1990
SALISBURY, Gay und Laney: Nordwestwärts nach Nome, Berliner Taschenbuch Verlag, 2005
SEDLACEK, Norbert: Icelimit, Delius Klasing, 1. Auflage, 2002
STRAUB, Heinz: Die Entdeckung des Franz-Joseph-Landes, Styria, 1990
STRAUB, Heinz: Verschollen in der Arktis, Societäts-Verlag, 1988

Photorechte:

Umschlagbild: Royal Geographical Society, London;
Bilder auf Seite 12, 13: Reinhold Messner;
Bild auf Seite 19, Graphiken sowie Autorenphoto: Die Autoren;
Bild auf Seite 228: Josef Hoflehner
Alle übrigen Bilder: Royal Geographical Society, London.

Peter Baumgartner
geboren 1969 in Schwanenstadt, lebt in Gmunden am Traunsee, Österreich. Er ist Redner und Autor, Wirtschaftsingenieur und Dipl.-Pädagoge. Auf internationalen Kongressen ist er Keynote-Speaker zu: Mut machen, Grenzgänge meistern, Leadership leben. 2012 erschien sein Buch „Geniale Grenzgänge“. 2014 erscheint „Leadership leben“ bei BOOKS4SUCCESS. Seine Bücher entstammen seiner wirtschaftlichen, literarischen und sportlichen Leidenschaft. www.peterbaumgartner.at

Rainer Hornbostel
geboren 1965 in Celle, lebt in Montabaur, Deutschland. Dipl.-Oec., war als Partner einer international tätigen Unternehmensberatung verantwortlich für Strategieentwicklung und Restrukturierung. 2006 trat er als Geschäftsführer der von Bergh GmbH bei, ein führender Laden- und Innenausbauer mit Sitz in Dernbach im Westerwald. Vortragstätigkeit und Publikationen zur unternehmerischen Neuausrichtung.

„Manager müssen Mut machen“ wurde von der Fachpresse als „Wirtschaftsbuch des Jahres“ (ManagerSeminare 2008) bezeichnet und

erhielt in Österreich den Wirtschaftsliteraturpreis (2008).

This file was downloaded from Z-Library project

Your gateway to knowledge and culture. Accessible for everyone.

z-library.sk z-lib.gs z-lib.fm go-to-library.sk

Official Telegram channel

Z-Access

https://wikipedia.org/wiki/Z-Library